

TEKNILLINEN KORKEAKOULU

Tuotantotalouden osasto

Jarno Immonen

BALANCED SCORECARDIN HYÖDYNTÄMINEN KULJETUSTEN
KILPAILUTTAMISESSA JA TOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi diplomi-insinöörin
tutkintoa varten

Espoo, 26.4.2006



Työn valvoja: ma. professori, Tekniikan tohtori Tuula Pohjola, TKK

Työn ohjaaja: Logistiikkapäällikkö, Diplomi-insinööri Antti Simola, Canon Oy

Kirjoittaja: Jarno Juhani Immonen		
Aihe: Balanced scorecardin hyödyntäminen kuljetusten kilpailuttamisessa ja toiminnan kehittämisessä		
Sivumäärä: 71	Päivämäärä: 26.4.2006	Sijainti: TU
Professuuri:		Professuurin koodi: TU-117
Valvoja: Tekniikan tohtori Tuula Pohjola		
Ohjaaja: Diplomi-insinööri Antti Simola		
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää voidaanko balanced scorecardilla luoda toimintamalli, jonka avulla Canon Oy:ssä valitaan kuljetusliike sekä varmistetaan toiminnan jatkuvuus. Samalla tutkittiin onko kuljetusten hinta edelleen ainut kriteeri, jolla kuljetusliike valitaan, miten asiakastarpeet muuttuvat tulevaisuudessa sekä mitä kehityskohteita on nykyisten kuljetusliikkeiden kanssa.</p> <p>Kuljetuksille on olemassa markkinahinta, joten palvelun laadun elementeillä on iso vaikutus kuljetusliikkeen valintaan. Hinnalla eikä teknisellä laadulla voida enää kilpailla, joten kuljetusliikkeet ovat joutuneet etsimään uusia mahdollisuuksia erottua kilpailijoistaan. Tällaisia ovat muun muassa funktionaalisen laadun kehittäminen, palvelustrategia ja uudet tehokkaat tukipalvelut.</p> <p>Nykyään tilaus-toimitusprosessiin liittyy lukuisia ihmisiä niin tavarantoimittajalla kuin asiakkaallakin. Prosessista tulee molemmille osapuolille entistä näkyvämpi, jossa onnistumisen vastuu on molemmilla. Haasteena on se, että työntekijöillä on kokonaisvaltainen ymmärrys koko toimitusketjusta ja sen sidossyhmistä.</p> <p>Kuljetusliikkeen valinta pitää nähdä pitkän ajanjakson investointina, jossa toimintaa kehitetään yhdessä ja jatkuvuus varmistetaan. Balanced scorecard mahdollistaa valittujen mittareiden avulla laaja-alaisen seurannan tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminnan kehittämistä varten on valittava kahdenlaisia mittareita: niitä jotka tukevat visiota sekä niitä joiden avulla epäkohdat havaitaan ennen kuin ne ehtivät vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen.</p>		
Hakusanat: kuljetusten kilpailuttaminen, balanced scorecard ja palvelun laatu		Julkaisukieli: suomi

HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY ABSTRACT OF MASTER'S THESIS
Department of Industrial Engineering and Management

Author: Jarno Juhani Immonen		
Subject of the thesis: Using balanced scorecard to improve transportation		
Pages: 71	Date: April 26th 2006	Library code: TU
Professorship:		Code of professorship: TU-117
Supervisor: Tuula Pohjola, doctor of science		
Instructor: Antti Simola, master of science		
<p>The purpose of this study was to define whether operating model can be created by using the balanced scorecard, which helps Canon Oy to choose transportation company and ensure continuous improvement. There were also studied three other issues: is the transportation price only criteria, when choosing a transportation company, how are the customer demands changing in the future and what kind of problems are noticed, when operating with the current transportation companies.</p> <p>There is a market price for the deliveries, so the service quality elements have influence choosing the transportation company. The new competitive advances must be created, because the companies are not able to compete with neither price nor technical quality anymore. Transportation companies have to improve their functional quality, use service strategy and create efficient support services.</p> <p>The fact is that there are different people connected to supply chain process of supplier and customer. Both parties are responsible for the success of the delivery.</p> <p>Choosing the transportation company should be seen as a long term investment where operations are improved continuously together. The balanced scorecard makes it possible to achieve the goals with the right indicators. There should be used two kinds of indicators to improve the operation. The long term indicators support the vision. Short term indicators ensure that process errors are observed before they have influence onto the customer satisfaction.</p>		
Key words: balanced scorecard, service quality, supply chain		Publishing language: Finnish

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimusaineisto ja -menetelmät	7
2	PALVELU	8
2.1	Palvelutalous	8
2.2	Kilpailun luonne	9
2.3	Mitä on palvelu?	10
2.4	Palvelutuote	12
2.5	Palvelun laatu	13
2.5.1	Miten asiakas kokee palvelun laadun	14
2.5.2	Totuuden hetki	18
2.5.3	Mitä on hyvä palvelun laatu	20
2.6	Palvelun laadun hallinta	21
2.6.1	Laadun hallinnan tärkeys	21
2.6.2	Miksi laadunhallintaan ei panosteta	23
2.7	Palvelun laadun johtaminen	24
2.7.1	Palvelun laadun kehittämisprosessi	25
2.7.2	Analyysi odotetun ja koetun laadun eroista	27
2.7.3	Grönroos – Gummesson laatumalli	29
2.7.4	Horovitzin malli	30
2.8	Laadunhallinnan työkalut	31
2.8.1	Tiedon keruu	31
2.8.2	Erotteluasteikko	32
2.8.3	Järjestelyasteikko	32
2.8.4	Välimatka-asteikko	33
2.8.5	Absoluuttinen asteikko	33
3	BALANCED SCORECARD	34
3.1	Omistajat	35
3.1.1	Kannattavuus	35
3.1.2	Rahoitus	36
3.1.3	Tuottavuus	37
3.2	Asiakkaat	38
3.3	Prosessit	40
3.4	Henkilöstö	41
4	TULOKSET	41
4.1	Havainnoinnin tulokset	42
4.1.1	Kuljetusliikkeet	42
4.1.2	Toimitusajat	45
4.1.3	Nykyiset ongelmat kuljetusliikkeiden kanssa	45
4.1.4	Balanced scorecard	46
4.1.5	Logistiikan toiminnan tason seuraaminen	47
4.2	Haastatteluiden tulokset	48
5	TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	51
5.1	Kuljetusten kilpailuttaminen	51
5.1.1	Asiakkaan aikaisemmat kokemukset	51
5.1.2	Asiakkaan kokema laatu	53
5.1.3	Palvelupaketti	54

5.2	Balanced scorecardin hyödyntäminen.....	55
5.2.1	Tarjouspyyntöön valittavat mittarit	56
5.3	Kuljetusten palvelun laadun hallinta ja johtaminen	58
5.3.1	Yhteistyön aloittaminen	58
5.3.2	Kohdeyrityksen tuottamat mittarit	59
5.3.3	Toiminnan kehittäminen	59
5.4	Yhteenveto	60
6	YHTEENVETO	62
7	LÄHTEET	64
Kuva 1.	Tuotteen ja palvelun ero	11
Kuva 2.	Palvelupaketin tarjoaminen	13
Kuva 3.	Maslowin tarvehierarkia	15
Kuva 4.	Kokonaislaatu	16
Kuva 5.	Laadun havainnointiprosessi ..	16
Kuva 6.	Palvelussa siedetyt toleranssivähykkeet	18
Kuva 7.	Toiminnan laadun vaikutus	21
Kuva 8.	Palvelun laadun johtaminen	25
Kuva 9.	Eroanalyysi	27
Kuva 10.	Grönroos - Gummesson laatumalli	29
Kuva 11.	Monitoimilaitetoimitukset pääkaupunkiseudulla	42
Kuva 12.	Tarvike- ja pienlaitetoimitukset	43
Kuva 13.	Varaosien toimitukset huoltoteknikoille pääkaupunkiseudulle sekä maakuntiin	43
Kuva 14.	Monitoimilaitetoimitukset muualle Suomeen	44
Kuva 15.	Yritystason tulokortti kohdeyrityksessä	46
Kuva 16.	Logistiikan tulokortti kohdeyrityksessä	47
Kuva 17.	Varaosien pikatoimitukset pääkaupunkiseudulla	49
Kuva 18.	Kuljetusliikkeen palvelupaketti	54
Kuva 19.	Balanced scorecardiin valittavat mittarit kuljetusliikkeille	56
Taulukko 1.	Kohdeyrityksen toimitusajat.....	45
Liitteet		

1 JOHDANTO

Canon on 1950 luvulla perustettu maahantuontiyritys, joka nykyään toimittaa toimistoihin asiakkaan tarvitsemat ratkaisut aina laskimista kokonaisesti verkkojärjestelmiin. Vuonna 1994 liiketoiminta alkoi Baltian maihin ja vuotta myöhemmin silloisiin IVY – maihin. Toiminnan kasvaessa perustettiin vuonna 1997 Canon North-East Oy vastaamaan tuote- ja varaosaviennistä Venäjälle, Ukrainaan ja Baltian maihin.

Canonilla ei ole omaa kuljetusta Suomen tuote- ja varaosatoimituksiin. Kaikki kuljetuspalvelut hankitaan ulkopuolisilta kuljetusliikkeiltä ja -yrittäjiltä. Haasteina kuljetuksissa ovat kustannusten hallinta, määritellyn palvelutason ylläpitäminen, luotettavan yhteistyön aikaan saaminen ja kehittäminen.

Tämä opinnäytetyö on eksploratiivinen tutkimus, jossa tietoa kerätään havainnoinnilla sekä haastatteluilla. Tutkimuksessa keskitytään kohdeyrityksen kotimaan toimituksiin. Tässä opinnäytetyössä luodaan toimintamalli helpottamaan sopimusneuvotteluiden aloittamista, tarjouspyynnön tekemistä, kuljetusliikkeen valintaa sekä varmistamaan toiminnan jatkuva kehittäminen. Toimintamalli perustuu balanced scorecardin tulokorttiin, joka on myös Canonin johtamisjärjestelmä.

Kuljetusliikettä valittaessa hinta ei saa olla ainoa valintakriteeri. Yrityksen on varmistettava, että yhteistyötä rakennetaan pidemmällä tähtäimellä, ja josta molemmat osapuolet hyötyvät. Väärin perustein aloitettu yhteistyö saattaa aiheuttaa yritykselle ylimääräisiä laatukustannuksia, joita ei huomioitu riittävästi kuljetusliikettä valittaessa.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kuljetusliikkeiden kilpailuttamiseen liittyvää materiaalia on hyvin vähän, mutta aiheesta on tehty aikaisempia tutkimuksia. Palvelun laadusta on tehty lukuisia tutkimuksia, ja siitä löytyy paljon kotimaista sekä ulkomaista lähdemateriaalia. Lähdemateriaalin avulla saadaan yrityksen talouteen, toimintaan ja henkilöstöön liittyviä tutkimusnäkökohtia.

Tutkimuskysymys

1. Voidaanko balanced scorecardin tuloskortilla luoda kuljetusliikkeiden kilpailuttamista varten toimintamalli, jonka avulla valitaan yhteistyökumppani sekä varmistetaan toiminnan jatkuvuus?

Avustavat tutkimuskysymykset

1. Ohjaako kuljetusten hinta liikaa tarjouskilpailua?
2. Mitä ongelmia on nykyisten kuljetusliikkeiden kanssa?
3. Miten kohdeorganisaation asiakastarpeet muuttuvat?

1.2 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa tutkimusmenetelminä käytetään strukturoitua haastattelua sekä havainnointia. Strukturoitujen haastatteluiden avulla kerättiin tietoa ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden vaatimuksista nyt ja tulevaisuudessa. Haastateltavat valittiin myynnistä ja ylläpidosta. Haastattelua edeltävänä päivänä jaettiin kysymykset, jotka ovat liitteenä numero 1, etukäteen tutustuttavaksi. Haastatteluihin oli varattu aikaa tunti, jonka aikana käsiteltävät asiat käytiin läpi. Haastatteluiden jälkeen tutkimuksen tekijä teki muistion ja jakoi sen osanottajille. Muistiot ovat liitteinä kaksi ja kolme. Havainnoinnilla kerättiin tietoa toiminnan mittaamisesta sekä kehittämisestä, ja asiakkaiden vaatimuksista, kuljetusliikkeistä, toimitusajoista ja kehityskohteista nykyisten kuljetusliikkeiden kanssa.

2 PALVELU

2.1 Palvelutalous

Teollistuneissa maissa olemme havainneet elävämme palveluyhteiskunnassa tai pikemminkin palvelutaloudessa. Tuoteteollisuutta ei enää arvosteta korkeammalle kuin palvelutuotantoa. Palveluteollisuus on kasvanut kovalla vauhdilla muuttuneen yhteiskunnan ansiosta, joten palvelusektoria ei enää nähdä toisarvoisena. Nykyisin yli puolet bruttokansantuotteestamme tulee pelkästään palvelusektorilta. Palvelun merkitys on korostunut ja korostuu koko ajan muissakin yhteiskunnan toiminnoissa. (Grönroos 1990, Normann 1991)

Horovitz (1992) kirjoittaa kirjassaan, että teleliikenteen ja tietokoneiden kehityksen ansiosta kiinnostus palvelun laatuun kasvaa. Yrityksillä on mahdollisuus valmistaa tuotteita suuria määriä ja mukauttaa palveluja yksittäisen asiakkaan tarpeisiin. Nykyisin jokainen ihminen on osa palvelutilannetta joka päivä muuallakin kuin palveluyrityksissä. Palvelulla on iso osuus myös tuotantoyrityksissä, julkishallinnossa ja erilaisissa instituutioissa. Palvelutalouden kasvuun liittyy osaltaan myös liike-elämän muutokset. Tuotanto on laskenut, koska palvelutuotanto on korvannut osan tästä. Palvelualat työllistävät hyvin ja tehokkuus on lisääntynyt. Yhteiskuntamme muuttuu jatkuvasti, asenteet ovat erilaiset kuin esimerkiksi 20 vuotta sitten ja ihmisten arvot muuttuvat. Ihmiset elävät pidempään, viettävät terveempää elämää, panostavat itseensä. Palveluteollisuuden kasvavaan kysyntään vaikuttavat seuraavat asiat:

- ihmisten halu vaikuttaa tunteisiin
- vapaa-aikaa on enemmän käytössä
- suurin osa naisista on työssäkäyviä
- ihmisten odotettu elinikä on nykyään korkeampi
- tuotteet ovat monimutkaisempia
- uusien tuotteiden määrä kasvaa.

(Grönroos 1990, Naumann 1995)

2.2 Kilpailun luonne

Kilpailun luonne on muuttunut osittain markkinavetoiseksi osittain teknologiavetoiseksi. Asiakkaille ei enää riitä tuotteen teknologinen ylivoimaisuus, vaan he vaativat myös hyviä palveluratkaisuja. Horovitz (1992) kirjoittaa, että asiakkaille kelpaa aluksi perustuote karsittuine palveluineen, koska se on edullisempi. Vähitellen laatuvaatimukset kasvavat ja lopulta asiakkaalle kelpaa vain paras. (Grönroos 1990, Räsänen 1997)

Prosessien tehokkuudella ja toiminnan kehittämisellä saavutetaan kilpailuetua, jos se tehdään koko toimitusketjussa. Prosessien pitää olla joustavia asiakaskohtaisiin palveluihin. Kysyntään perustuvalla toimitusketjulla tarkoitetaan toimintojen ketjua, jossa asiakkaan tarpeet huomioidaan toimitusketjun kaikilla tasoilla aina toimittajille asti. Toimintojen tehostamista ja kehittämistä ei tehdä ainoastaan yrityksen sisällä vaan siihen otetaan mukaan myös alihankkijat ja yhteistyökumppanit. Toimintojen virtaviivaistaminen on kumppanuuden liikkeelle paneva voima. (Hoover 2001, Ståhle 2000)

Palvelustrategia perustuu asiakkaalle annettuun lupaukseen. Se laaditaan kohderyhmän tarpeiden pohjalta, viestitään se selkeästi ja lupauksesta pidetään kiinni. Lupauksen määrittämisen tekee aina yrityksen johtoryhmä, joka kommunikoi sen keskijohdolle ja joka määrittää tarjotun palvelun. Yrityksillä on käytössään neljä erilaista strategiaa, joilla he myyvät osaamistaan, tuotteitaan ja yrittävät erottua niiden avulla kilpailijoistaan.

- tekninen laatustrategia
- hintastrategia
- imagostrategia
- palvelustrategia. (Grönroos 1990, Horovitz 1992)

Horovitzin (1992) mielestä teollisuudella on käytössään kolme eri strategiaa: muotialonki-, mittatilaus- tai valmisvaatestrategia. Muotialonkistrategiassa palvelu on hyvin erikoistunutta ja kallista. Mittatilausstrategiassa tuotetaan

yksilöllistä palvelua kohtuuhintaan. Valmisvaatestrategiassa tuotetaan vähimmäispalvelua edulliseen hintaan. Palvelualan strategiat jaetaan Gourmet–ravintola-, kortteliravintola- ja hampurilaisbaaristrategioihin. Näissäkin palvelun tasolla ja hinnalla on eroavaisuudet. Gourmet–ravintolastrategiassa palvelu on korkealaatuista ja kallista. Kortteliravintolastrategiassa tarjotaan yksilöllistä palvelua kohtuuhintaan. Hampurilaisbaaristrategiassa tuotetaan vähimmäispalvelua edulliseen hintaan. (Horovitz 1992)

Uusi teknologia, kuten internet, digitaalinen televisio ja langaton viestintä ovat antaneet yrityksille mahdollisuuden palvella asiakkaitaan paremmin. Yritykset ovat kehittäneet näiden avulla uusia liiketoiminnan alueita ja yrittävät erottua kilpailijoistaan paremmin. Nykyisin myös palveluiden ostajat ovat ammattitaitoisempia: heillä pitää olla juridista osaamista, markkinoiden tuntemusta sekä heidän on hallittava laatuksymykset. Kilpailuttamisessa tehdyt virheet johtuvat yleensä osaamisen puutteesta. Puutteet näkyvät muun muassa virheinä yksityiskohdissa, jolloin tarjouspyynnöt johtavat tilanteeseen, jossa ne eivät ole keskenään vertailukelpoisia. (Kuntatiimi 2005, Hoover 2001)

2.3 Mitä on palvelu?

Palvelut ovat olemassa ainoastaan ihmisten kokemusten tasolla. Palvelu voidaan jakaa henkilökohtaiseen palveluun ja tuotepalveluun. Tuotteen lisäksi asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen tarvitaan myös palvelua: tuotteiden esillepano, yrityksen ilmapiiri ja henkilökunta.

Osa asiakkaalle suunnatusta palvelusta on piilopalvelua, kuten esimerkiksi laskutus ja reklamaatioiden käsittely. Näistä ei erikseen sovita asiakkaan ja yrityksen välillä, vaan ne ovat olemassa ja toimivia.

Piilopalveluiden avulla yritys voi saada kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. (Grönroos 1990, Horovitz 1992, Räsänen 1997)

Palvelulla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joita asiakas odottaa saavansa perustuotteen lisäksi. Palvelun on vastattava hintaa, imagoa ja mainetta. Grönroos (1990) määrittelee palvelun kirjassaan seuraavasti: ”Palvelu on toiminta tai usean toiminnan sarja, joka on enemmän tai vähemmän aineetonta. Se on vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, fyysiset resurssit, tuotteet sekä palvelun tarjoajan järjestelmä, jotka annetaan asiakkaalle ratkaisuna asiakkaan ongelmaan.” (Horovitz 1992)

Tuotteen ja palvelun ero on määritelty kuvassa 1. Palvelulla on neljä eri tunnuspiirrettä. Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia: palvelut ovat toimintoja, palvelut tuotetaan, jaetaan ja käytetään samaan aikaan sekä asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin. Hyvä palvelu on menetelmiä eikä pelkästään kohteliaisuutta. Menetelmillä haetaan avuliaisuutta, virheettömyyttä sekä nopeaa ratkaisua asiakkaan ongelmiin. Palvelun aineettomuus ja tilanteen ainutlaatuisuus asettavat haasteita palvelutason arviointiin niin yrityksille kuin asiakkaillekin eli miten arvioida palvelua luottamuksen ja tuntemuksen kautta. Tätä varten ei ole olemassa varsinaisia mittareita, jotka antavat konkreettisen tuloksen palvelun tasosta. Tästä syystä yritykset ovat aineellistaneet palveluitaan. (Grönroos 1990, Horovitz 1992)

Fyysinen tuote	Palvelu
<ul style="list-style-type: none"> - Aineellinen - Homogeeninen - Tuotanto ja jakelu erotettu kulutuksesta - Asiakas ei osallistu tuotantoprosessiin - Asia - Voidaan varastoida - Tuotteen omistajuus voidaan siirtää 	<ul style="list-style-type: none"> - Aineeton - Heterogeeninen - Käytetään samalla kun tuotetaan ja jaetaan - Toiminto tai prosessi - Asiakas osallistuu tuotantoon - Omistajuus ei siirry

Kuva 1. Tuotteen ja palvelun ero (Grönroos 1990)

Perinteinen laadunvalvonta tapahtuu etukäteen, mutta palvelu tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan. Suurin osa palveluista on läpinäkyvää, mutta osalla palveluista on myös näkyviä osia, kuten toimitetun paketin vastaanottaminen. Laadunvalvonta on tehtävä sillä hetkellä, kun palvelu

tuotetaan. Jos yritys luottaa perinteiseen laadun valvontaan ja palvelun markkinointiin, voi palvelun tuottaminen olla kontrolloimatonta ja aiheuttaa asiakkaalle negatiivisen markkinointikokemuksen. (Grönroos 1990)

Palvelun varastointi ei ole mahdollista. Yritykset voivat yrittää varastoida ihmisiä, tilanteissa, joissa palveluresurssit eivät riitä. Jos ravintola on täynnä, yritetään pitää asiakas odottamassa pöydän vapautumista. Palvelulle on tyypillistä myös se, että kuluttamisen hetkellä omistajuus ei vaihdu palvelun tarjoajan ja ostajan välillä. (Grönroos 1990, Czinkota 1990)

2.4 Palvelutuote

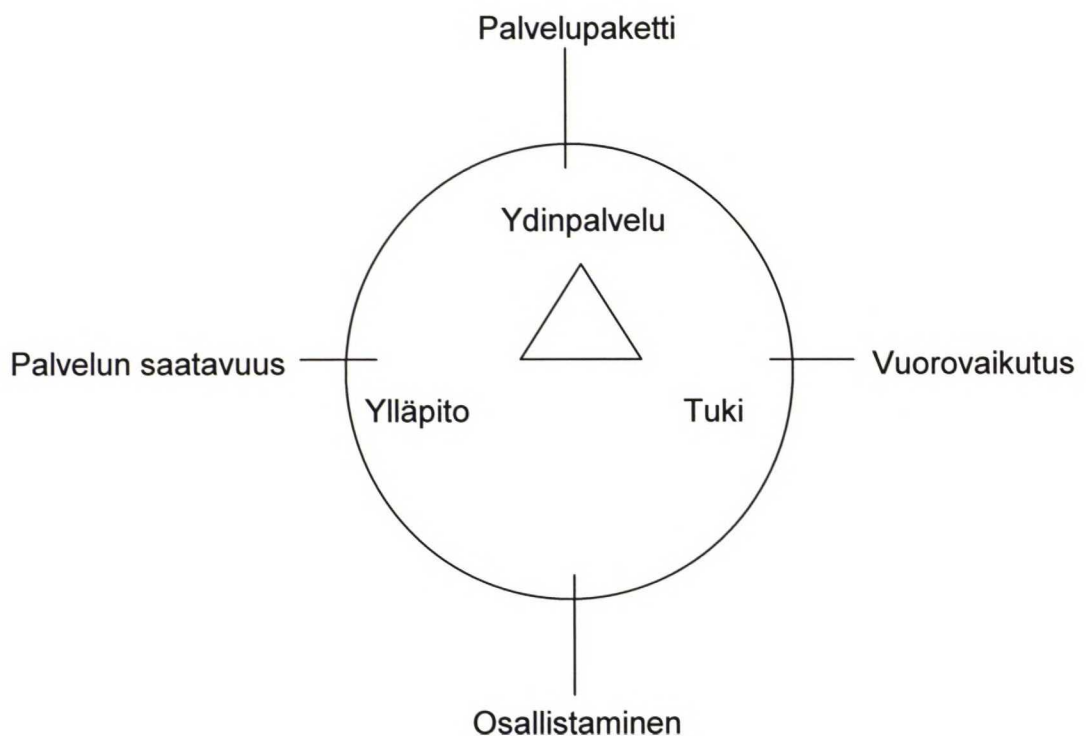
Palvelupaketti on yhdistelmä useista eri palveluista, joita yritys tarjoaa asiakkailleen. Se on kehitetty asiakkaiden vaatimusten perusteella ja se voidaan jakaa tuotteen tapaan. Sitä voidaan myös markkinoida ja se on kulutettavissa. Palvelupaketin avulla laajennetaan yrityksen palvelukonseptia ja haetaan sitä kautta kilpailuetua. Palvelupaketti rakentuu tuotteen ympärille ydinpalvelusta, ylläpitopalvelusta sekä tukipalveluista. Ydinpalvelu antaa syyn olla markkinoilla. Ylläpitopalvelut mahdollistavat ydinpalvelun hyödyntämisen ja samalla ne antavat lisäarvoa ydinpalveluille. (Grönroos 1990, Normann 1991)

Palvelutuote sovitetaan tietyn asiakaskunnan tarpeisiin ja hinnoitellaan kannattavasti. Asiakas ymmärtää helpommin mitä hän on ostamassa ja mihin hintaan. Tämän avulla pyritään standardoimaan palvelu, joka on helpompi myydä. Tuotteistamattomassa palvelussa toteutus monesti vaihtelee ja sisältää paljon rutiineja. (Qualitas Fennica Oy 2005)

Palvelupaketti on määritelty kuvassa 2 ja se koostuu kolmesta elementistä. Ensimmäinen on palvelun saatavuus, johon vaikuttavat muun muassa henkilökunnan määrä ja heidän ammattitaitonsa, yrityksen aukioloajat ja sijainti.

Näitä arvioimalla asiakas mieltää palvelun saatavuuden vaikeuden tai helppouden. Vuorovaikutus jaetaan neljään eri ryhmään. Ensimmäinen on työntekijöiden käyttäytyminen eli mitä he sanovat, ja tekevät ja miten he sen tekevät vaikuttaa asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen. Toinen ryhmä on vuorovaikutus fyysisten ja psyykkisten resurssien kanssa.

Tällaisia ovat muun muassa myyntiautomaatit ja odotustilojen palvelut. Kolmantena on vuorovaikutus järjestelmän kanssa. Tällaisia ovat laskutus, jakelu, ylläpito ja reklamaatioiden käsittely. Viimeisenä on vuorovaikutus muiden asiakkaiden kanssa. (Grönroos 1990, Hölttä 1997)



Kuva 2. Palvelupaketin tarjoaminen. (Grönroos 1990)

2.5 Palvelun laatu

Asiakkailla on tapana vaieta tyytymättömyydestään palveluun. Palvelu on yleensä kahden ihmisen välinen tapahtuma, jolloin epäonnistuneesta palvelusta ei valiteta, koska ei haluta saattaa toista osapuolta vaikeuksiin. Yrityksen kannalta tämä on huono asia, koska asiakas ei välttämättä anna yritykselle toista tilaisuutta. Neljä ihmistä sadasta valittaa

tyytymättömyydestään, joten on erityisen tärkeää, että asiakaskunnan tyytyväisyysastetta mitataan. Yritys määrittelee laadun tasaisuuden, jonka se pystyy säilyttämään. Määritelty tasainen laatu tarkoittaa sitä tasoa, jonka yritys pystyy tarjoamaan joka päivä. Vaadittu taso saavutetaan, kun se täyttää asiakkaiden odotukset. (Horovitz 1992, Normann 1991)

Palvelun ymmärtäminen ja hallinta lähtee asiakkaan kokemasta palvelusta. Yrityksen on ymmärrettävä, miten asiakas arvioi palvelua. Ilman tätä yritys ei voi tutkia palvelun tehokkuutta ja sen tasoa. Asiakkaalla tarkoitetaan tässä kohderyhmää, joka määrittää odotuksillaan ja tarpeillaan yrityksen tarjoaman palvelun tason. (Grönroos 1990, Horovitz 1992)

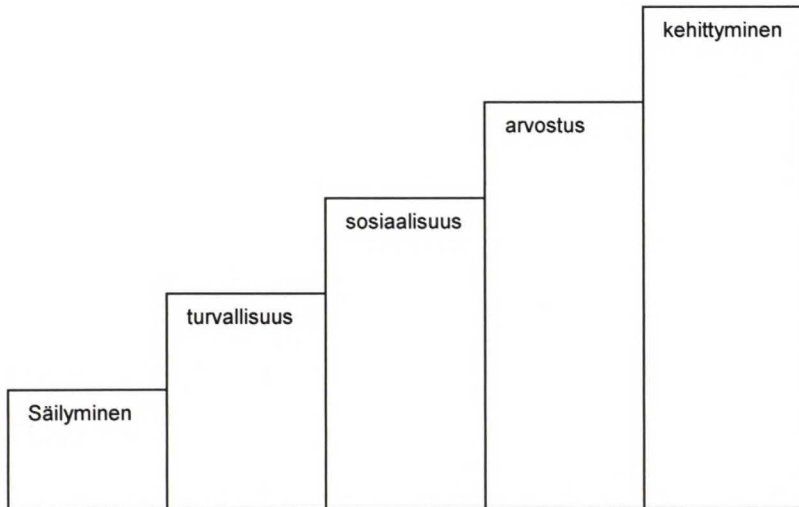
Laatu määritellään yrityksessä usein liian kapea-alaisesti: ei huomioida koko organisaatiota, kaikkia osastoja, yksittäisiä ihmisiä, toimintatapoja ja prosesseja. Jotta laadun seurannassa onnistutaan, on laatu määriteltävä samoin kuin asiakkaat sen määrittelevät. Jos näin ei tehdä, vaarana on että yrityksessä tehdään vääriä päätöksiä, jolloin rahaa ja aikaa sijoitetaan väärin toimiin. Se mikä ohjaa yrityksen toimintaa, on asiakkaan kokema laatu. Laatu on määritettävä siten, että se määräytyy asiakkaan tarpeiden ja toiveiden pohjalta eli yrityksen johtoryhmä ei voi sitä suunnitella. (Grönroos 1990, Laatuakatemia 2005)

2.5.1 Miten asiakas kokee palvelun laadun

Asiakkaan kokema palvelun laatu ei ole ainoastaan se hetki, kun hän on tekemisissä yrityksen kanssa. Asiakas arvioi laadukkuutta jo paljon aikaisemmin. Palveluprosessi lähtee liikkeelle ennen ostopäätöstä asiakkaan tarpeesta, jotka havainnollistettu kuvassa 3.

Asiakkaalla on tarve johon hän alkaa etsiä informaatiota ja kartoittaa eri vaihtoehtoja. Hän arvioi eri mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja sekä tekee päätöksen hankinnasta. Käyttövaiheessa asiakas tekee valinnan hankittavasta palvelusta ja tekee vielä palvelun arviointia ennen kulutusta.

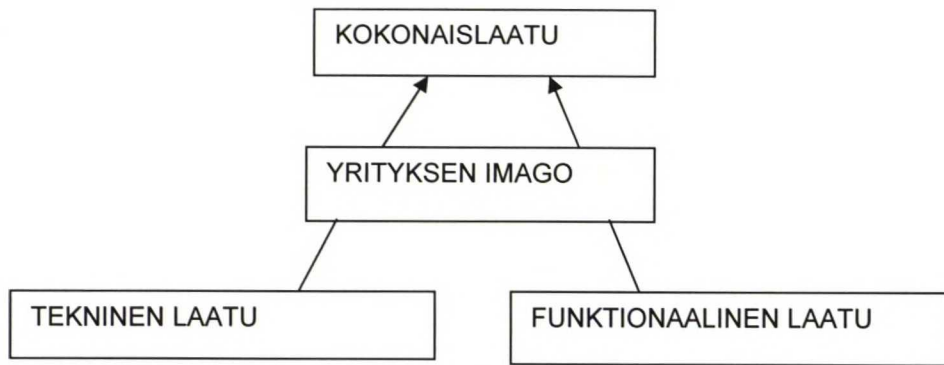
Kun hän on varma palvelun kuluttamisesta, hän kuluttaa sen. Kuluttamisen jälkeen asiakas arvioi tyytyväisyytään saamaansa palveluun. Nämä kaikki edellä mainitut asiat vaikuttavat asiakkaan käytön jälkeiseen vaiheeseen eli onko hänellä motivaatiota uusintaostoon. (Qualitas Fennica Oy, Hölttä 1997, Clark 1999, Godenhjelma 2005)



Kuva 3. Maslowin tarvehierarkia. (http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs)

Kuvassa 4 on määritelty asiakkaan kokema kokonaislaatu, jolla on kaksi ulottuvuutta: tekninen laatu (mitä) ja funktionaalinen laatu (miten). Tekninen laatu on sitä, minkä kanssa asiakas lähtee esimerkiksi kaupasta, kun tuotantoprosessi ja ostaja-myyjä vuorovaikutus on ohi. Hän on saanut teknisen ratkaisun tyydyttämään tarpeitaan. Tämän palvelun onnistumista asiakas pystyy mittaamaan hyvinkin järkevästi. Hän pystyy kertomaan, minkälaisen teknisen ratkaisun hän sai ongelmaansa.

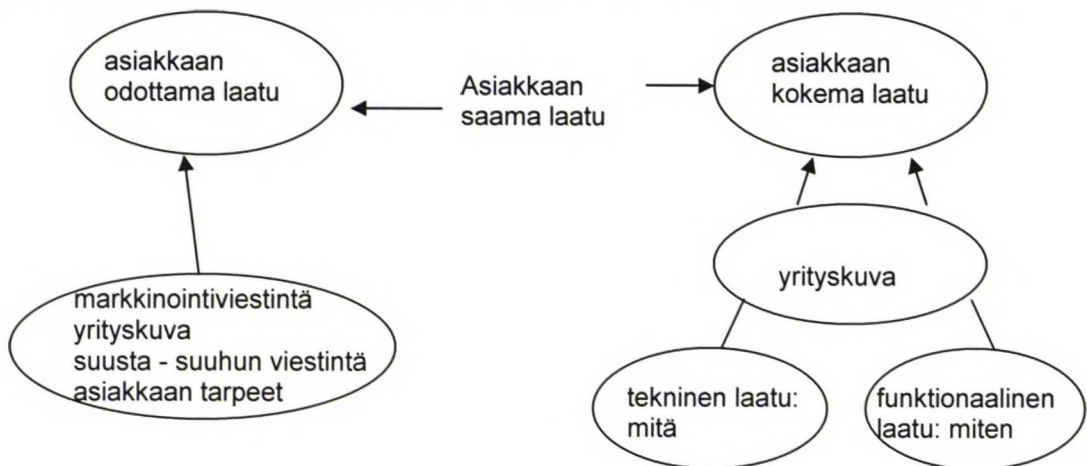
Asiakkaaseen vaikuttaa myös se, miten hän vastaanottaa palvelun ja kokee sen. Miten asiakas hoidetaan palveluhetkellä ja miten palvelu toimii. Funktionaalista ulottuvuutta ei pystytä mittaamaan yhtä objektiivisesti kuin teknistä (Grönroos 1990).



Kuva 4. Kokonaislaatu. (Grönroos 1990)

Yritykset kiinnittävät huomiota liikaa tekniseen laatuun, eivätkä huomioi riittävästi funktionaalista laatua. Tämä ei toimi nykyisin, koska useat yritykset pystyvät tuottamaan yhtä korkeaa teknistä laatua. Teknisen laadun kautta on vaikea erottua muista kilpailijoista. Asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa kasvattamalla funktionaalista laatua. Kehitetään uusia ja parempia palveluita, kuitenkin unohtamatta teknisen laadun kehittämistä.

Laadun havainnointiprosessi on monimutkainen. Laadun kokemukset ovat paljon muutakin kuin laadun kaksi ulottuvuutta, jotka määrittävät onko laatu hyvää vai huonoa. Tekninen ja funktionaalinen laatu ovat osa suurempaa kokonaisuutta, kuten kuvassa 5 on havainnollistettu. (Grönroos 1990)



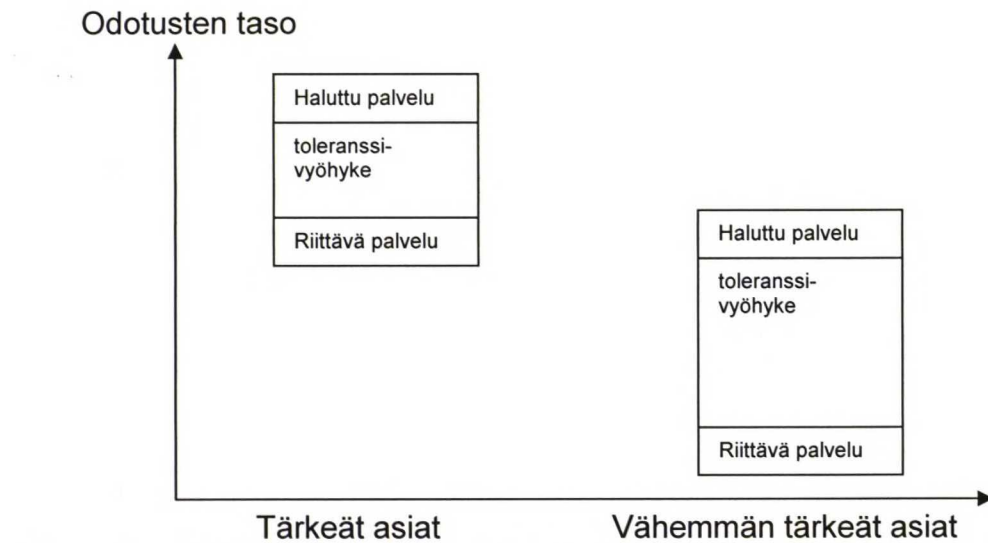
Kuva 5. Laadun havainnointiprosessi. (Grönroos 1990)

Kuvassa 5 on kuvattu, miten markkinointitoiminta vaikuttaa koettuun palvelun laatuun. Havaittu kokonaislaatu on odotetun laadun ja koetun laadun välinen

ero. Asiakkaalle muodostuu tietyt odotukset markkinoinnin, yrityksen imagon, suusta suuhun kommunikoinnin sekä asiakastarpeiden kautta. Markkinajohtajuudella on myös vaikutusta yrityksen maineen ja imagon vahvistamisessa. On kuitenkin huomioitava, että mitä enemmän yritys vahvistaa asemaansa, sitä vaativimmiksi asiakkaat tulevat. Asiakkaan tarpeet vaikuttavat myös hänen odottamaansa laatuun. (Grönroos 1990, Horovitz 1992, Clark 1998)

Asiakkaan haluamassa palvelussa on toleranssivyöhyke, joka on kuvattu kuvassa 6. Tämä vyöhyke on asiakkaan haluaman ja riittävän palvelun väliin jäävä alue. Asiakkaan odottama palvelun laatu ei ole ehdoton. Hän on mieltänyt myös riittävän palvelun laadun tason, joka on hänelle riittävä. Mitä tärkeämpi haluttu palvelu asiakkaalle on, sitä pienempi toleranssivyöhyke.

Asiakas arvioi odotusten ja kokemusten perusteella saavutetun laadun tason. Laadun taso voidaan jakaa neljään osaan: ylilaatuun, hyvään laatuun, hyväksyttyyn laatuun sekä huonoon laatuun. Hyvän laadun taso edellyttää, että odotukset täytetään ja ylitetään. Hyväksyttävä taso vaaditaan aina, mutta se ei tarkoita sitä, että se riittäisi. Yritysten pitää aina tavoitella positiivista laatukokemusta. Tällä voidaan vahvistaa asiakassuhdetta ja saada kilpailuetua sopimusneuvotteluihin. Jos annettu laatu on liian korkea, voi tuotantokustannukset olla liian korkeat. Ylilaatu voi myös olla negatiivista eli asiakas kokee sen huonona asiana. Se voi antaa kuvan, että palvelu on myös ylihinnoiteltua. (Grönroos 1990, Qualitas Fennica Oy 2005, Horovitz 1992)



Kuva 6. Palvelussa siedetyt toleranssivyöhykkeet. (Qualitas Fennica Oy, 2005)

Asiakkaan mieltämät riskit jaetaan sosiaalisiin, laadullisiin, fyysisiin, aikaan liittyviin, psykologisiin sekä taloudellisiin riskeihin. Sosiaalisia riskejä ovat toisten ihmisten negatiivinen suhtautuminen käytettävään palveluun. Laaturiskejä ovat asiakkaan epäily saatavasta lopputuloksesta. Fyysisiä riskejä ovat epäily, että käyttämä palvelu saattaa vahingoittaa. Vahingon kohteita voi olla esimerkiksi ympäristö.

Asiakas saattaa kokea myös aikaan liittyvän riskin, jos hän epäilee, että päätöksentekoon kuluu liikaa aikaa. Psykologisella riskillä tarkoitetaan asiakkaan epäilystä, että hänen minäkuvansa saattaa vahingoittua. Taloudellinen riski herättää epäilyksen asiakkaan taloudellisista tappioista tai vahingoista. (Qualitas Fennica Oy, 2005)

2.5.2 Totuuden hetki

Totuuden hetki on se tilanne, jossa palvelun tuottaja esittää asiakkaalle palvelun laadukkuuden. Seuraavassa hetkessä tilanne on jo ohi ja asiakas on lähtenyt. Totuuden hetken jälkeen ei ole helposti lisättävissä arvoa asiakkaan saamaan palveluun. Jos näin kuitenkin halutaan tehdä, on luotava uudelleen totuuden hetki. (Grönroos 1990)

Tämä voidaan saada luotua olemalla aktiivisesti yhteydessä asiakkaaseen ja yrittää saada oikaistua virhe, joka palvelutilanteessa tapahtui. Hyvin hoidettu ja johdettu totuuden hetkitilanne on kuitenkin huomattavasti tehokkaampaa kuin virheiden korjaaminen. (Grönroos 1990)

Asiakas voi kokea useita totuuden hetkiä palvelukokemuksensa aikana. Lentomatkustajalla on tällaisia tilanteita useita. Hän kirjautuu lennolle, käy turvatarkastuksessa, mahdollisesti ostoksilla ja lentää haluamaansa kohteeseen. Palvelun tuottamisen ja jakamisen suunnittelulla, pystytään välttämään huonoja totuuden hetken tilanteita. Jos palvelun tarjoaja ei pysty viemään tilannetta haluamaansa suuntaan, voi siitä syntyä hallitsematon tilanne. Tilanne voi lähteä aivan väärään suuntaan ja sitä kautta voi syntyä odottamattomia laatuongelmia. Funktionaalinen laatuprosessi kärsii ja se aiheuttaa kokonaislaadun heikkenemisen. (Grönroos 1990)

Asiakas kokee palvelun laadun useiden eri elementtien kautta. Seuraavassa on listattu nämä elementit:

- luotettavuus: yritys antaa oikeanlaista palvelua asiakkaalle
- vastaanottavuus: reagoidaan asiakkaaseen
- pätevyys: henkilökunnan ammattitaito
- pääsy: palvelu on helposti tavoitettavissa esimerkiksi puhelimitse
- kohteliaisuus: ystävällisyys ja asiakkaan kunnioitus
- kommunikointi: mitä palvelu sisältää, mitä se maksaa
- uskottavuus: yrityksen nimi, maine
- turvallisuus: vapaa riskeistä: fyysinen, taloudellinen, luottamus
- ymmärtäminen: ymmärretään asiakkaan tarpeet
- konkretia: laitteet, kortit, henkilöstö.

(Horovitz 1992, Hölttä 1997)

Jos asiakas menettää otteen palvelutilanteessa, hän turhautuu ja hänelle tulee epämiellyttävä olo. Hän kokee tilanteen stressaavana. Yrityksen on toimittava niin, että mikään ei häiritse palvelutilannetta, muuten asiakastyytyväisyys saattaa heikentyä. (Grönroos 1990)

Kokemusten hallinnalla ja negatiivisen kokemuksen elvytyksellä on ratkaiseva yhteys koettuun laatuun. Jos jotain odottamatonta tapahtuu palvelutilanteen aikana, esimerkiksi lento myöhästyy teknisen vian takia, asiakas ei pysty enää hallitsemaan tilannetta ja negatiivinen mieliala valtaa asiakkaan. Empatia asiakasta kohtaan ja tiedon jako jopa negatiivisen, voivat elvyttää tilanteen. Asiakas saa tilanteet hallintaansa, jos hän tietää, että viivytys on esimerkiksi kaksi tuntia. Hän ei välttämättä pidä ajatuksesta, mutta tilanne on jälleen hallinnassa. On kuitenkin muistettava, että pelkkä tiedottaminen ei välttämättä riitä. Palvelun tarjoajan on yritettävä löytää asiakkaalle vaihtoehtoja ja hyväksyttäviä ratkaisuja. Hänen elämänsä on tehtävä helpoksi. (Grönroos 1990)

2.5.3 Mitä on hyvä palvelun laatu

Työntekijöillä ja etenkin niillä, jotka ovat vuorovaikutussuhteessa asiakkaan kanssa, on oltava hyvä ammatillinen osaaminen sekä tarvittavat taidot asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi. Asiakas ottaa yhteyttä yritykseen, koska hänellä on ongelma, jota hän ei pysty itse ratkaisemaan. Asiakas odottaa, että hänen ongelmansa ratkaistaan. Ammatillisuus, käyttäytyminen ja asenne korostuvat asiakkaan kanssa tekemisissä olevilla työntekijöillä. Heidän on oltava aidosti kiinnostuneita sekä samalla huolissaan asiakkaasta tai hänen tilanteestaan. (Grönroos 1990, Joronen 1998)

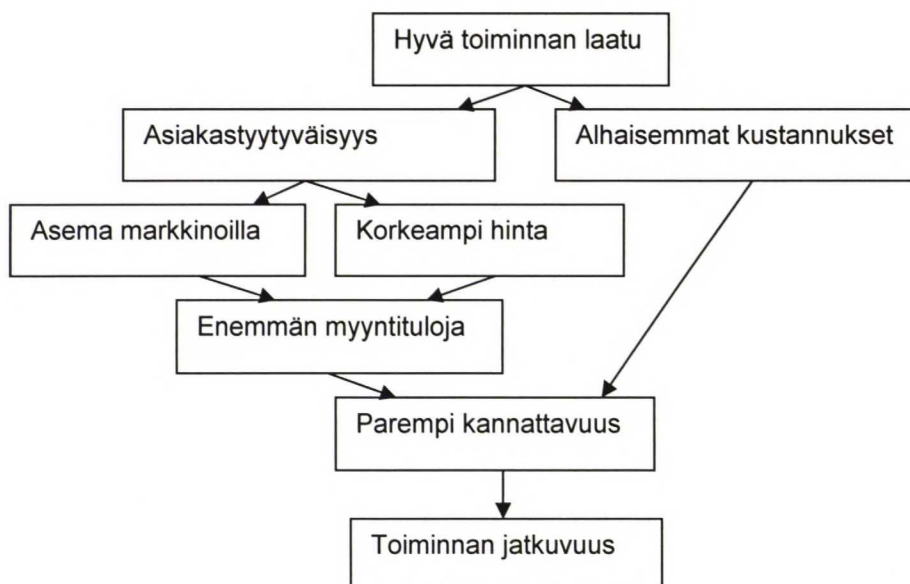
Yrityksen nimi on erinomaisen palvelun synonyymi. Palvelu ei täytä asiakkaan odotuksia, vaan ylittää ne. Näin asiakkaiden odotukset kasvavat jatkuvasti ja kilpailijat eivät pysty samaan tasoon. Yrityksen palvelutoiminta on nopeaa, toiminnasta opitaan ja yritys uudistuu. Palveluprosessin kaikki vaiheet ovat ylivoimaisia kilpailijoihin nähden. Asiakas on yritykselle arvokas resurssi. Asiakkaiden avulla ideoidaan uusia palvelun muotoja. Myös yrityksen henkilöstö on innovatiivista ja omatoimista. Työnjohto tukee henkilöstöä ja yrityksen johtoryhmä kuuntelee myös heitä. (Qualitas Fennica Oy 2005, Laatuakatemia 2005)

Asiakas odottaa, että ratkaisu hänen ongelmaansa on helposti saatavilla. Tähän vaikuttavat yrityksen aukioloajat, yrityksen sijainti sekä joustavuus. Hyvässä palvelussa asiakas kokee, että yritys joustaa hänen takiaan ja yrittää joustaa esimerkiksi aukioloajoissa, jotta asiakkaan ongelma ratkaistaan. Hyvän palvelun merkkejä ovat yrityksen ja sen henkilöstön luotettavuus sekä uskottavuus. Asiakas haluaa, että hänen asiansa pidetään ainoastaan yrityksen tai tietyn työntekijän ja hänen välisinä asioina. Luotettavuuteen vaikuttavat myös yrityksen maine, joka vaikuttaa asiakkaan mielipiteeseen yrityksestä. (Grönroos 1990)

2.6 Palvelun laadun hallinta

2.6.1 Laadun hallinnan tärkeys

Hyvä laatu lisää yrityksen arvoa kasvaneena markkinaosuutena sekä korkeampina myyntihintoina, jotka ovat kuitenkin kilpailukykyisiä. Horovitzin (1992) mukaan jokainen palvelun laatuun investoitu dollari, kasvattaa liikevaihtoa 100 dollaria. Laadun kehittämisellä pyritään laadun parantamiseen eli täydellisyyteen ja kilpailuedun saavuttamiseen muihin yrityksiin nähden. Tämän avulla lisätään myyntiä ja saadaan enemmän rahaa yritykseen, kuten kuvassa 7 on havainnollistettu. (Grönroos 1990).



Kuva 7. Toiminnan laadun vaikutus. (Nurmi 1999)

Laatuun liittyviin ongelmiin ja mahdollisuuksiin on havahduttu useissa yrityksissä. Nykyään laatujohtaminen on tärkeä osa yritysten johtamisjärjestelmää. Vielä on kuitenkin monia yrityksiä, jotka eivät huomioi laadun valvonnan ja kehittämisen tuomia mahdollisuuksia. Uutena on tulossa yrityksille palvelun laadun johtaminen, jossa kiinnitetään huomiota koko palveluprosessiin tiedon keruusta palvelun tuottamiseen. (Grönroos 1990)

Yritys voi onnistua laadun parantamisessa yhdessä tehokkuuden kanssa, mutta johdon on rakennettava koko organisaatioon ymmärrys laadusta ja kustannuksista, jossa kiinnitetään erityistä huomiota tuotannon tehokkuuteen sekä henkilöstön tyytyväisyyteen. Jos tässä onnistutaan, on yrityksellä mahdollisuus saada tämän ajattelun mukanaan tuoma vahvuus käyttöönsä. (Grönroos 1990)

Hoover (2001) kertoo, että yrityksen on ymmärrettävä myös asiakkaan ostoprosessi. Miksi asiakas tilaa yritykseltä, mitä asiakas tilaa, milloin asiakas tilaa, kuinka asiakas tilaa. Asiakkaalla on jokin tarkoitus tilaamalleen tuotteelleen. Sen takia hän sen tilaa yritykseltä. Se, mitä tuotteita asiakas tilaa yritykseltä, helpottaa ymmärtämään minkälaiseen käyttöön hän ne tarvitsee. Asiakas saattaa tehdä säännöllisiä tai satunnaisia tilauksia. Hän saattaa käyttää erilaisia tilausvälineitä. Näiden avulla selvitetään asiakkaan ostoprosessi ja tietojen avulla pystytään kehittämään toimitusketjua ja palvelemaan asiakasta paremmin. (Hoover 2001)

Asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten ymmärtäminen koko toimitusketjussa on erityisen tärkeää. Ne on myös huomioitava toimintojen kehityksessä. Sovittu palvelutaso otetaan kehitykseen mukaan sekä varmistutaan siitä mitä on sovittu. Tämän avulla lunastetaan lupaukset ja tehdään palvelusta konkreettisempaa. (Hoover, 2001, Oakland 1993)

Tutkimukset osoittavat, että yritykset, jotka keskittyvät tekemään laadukkaasti, kasvattavat voittoa viidestä kymmeneen prosenttia koko myynnistä. 35 prosenttia yrityksen kustannuksista aiheutuu laadun puutteesta. Yritykset käyttävät 20 prosenttia myyntirahoistaan asioiden väärin tekemiseen ja niiden korjaamiseen. Käytännössä joka neljäs työntekijä ei tee tuottavaa työtä. He käyttävät työpäivänsä asioiden korjaamiseen. Yhteenvetona voimme todeta, että laatua on vaikea mitata sekä haluttu laatu on vaikea varmistaa. (Grönroos 1990)

Yrityksen kustannuksia ei lisää työntekijöiden kouluttaminen miten toimia oikein. Yrityksen muutos havaitaan markkinoilla, jolloin luottamus yritystä kohtaan kasvaa, yrityskuva paranee ja liiketoiminta vilkastuu. Yrityksen kassaan virtaa enemmän rahaa. Vilkastuneen liiketoiminnan kautta yritys mahdollisesti laajentaa tuotantoaan ja uutta liiketoimintaa syntyy. Laadun parantuminen mahdollistaa myös paremman hinnan perimisen asiakkailta. Vaikutukset kannattavuuteen ovat ilmeiset. (Grönroos 1990)

2.6.2 Miksi laadunhallintaan ei panosteta

Useiden yritysten johtoryhmän jäsenten mielestä laatuun liittyvät panostukset ovat turhia, koska niiden takaisinmaksuaika on liian pitkä. Parannus käsitetään ainoastaan laatuohjelmanä ja tuloksia odotetaan tapahtuvan liian nopeasti. Ylimmän johdon sitoutuminen laatuohjelmaan on ratkaisevaa, jotta epäonnistumisen riski ei kasva liian suureksi. Yleisin syy laadun kehittämisen puuttumiseen yrityksessä on mielipide, että laadun parantaminen maksaa liian paljon ja se vaikuttaa suoraan tuottavuuteen laskevasti. Johtajat ymmärtävät kuitenkin, että laatua on parannettava, mutta tehokkuus ei saa kärsiä tämän takia. Tehokkuuden ja laadukkuuden välillä ei nähdä selvää yhteyttä, joten kehittäminen tapahtuu joko tehokkuuden kautta tai laadun parantamisen kautta, mutta ei samanaikaisesti. Johtajien ajattelu on hyvin kustannuskeskeistä. He näkevät, että molemmista syntyy kustannuksia. Laadun parantaminen vaatii liikaa resursseja, lisää kustannuksia ja vähentää

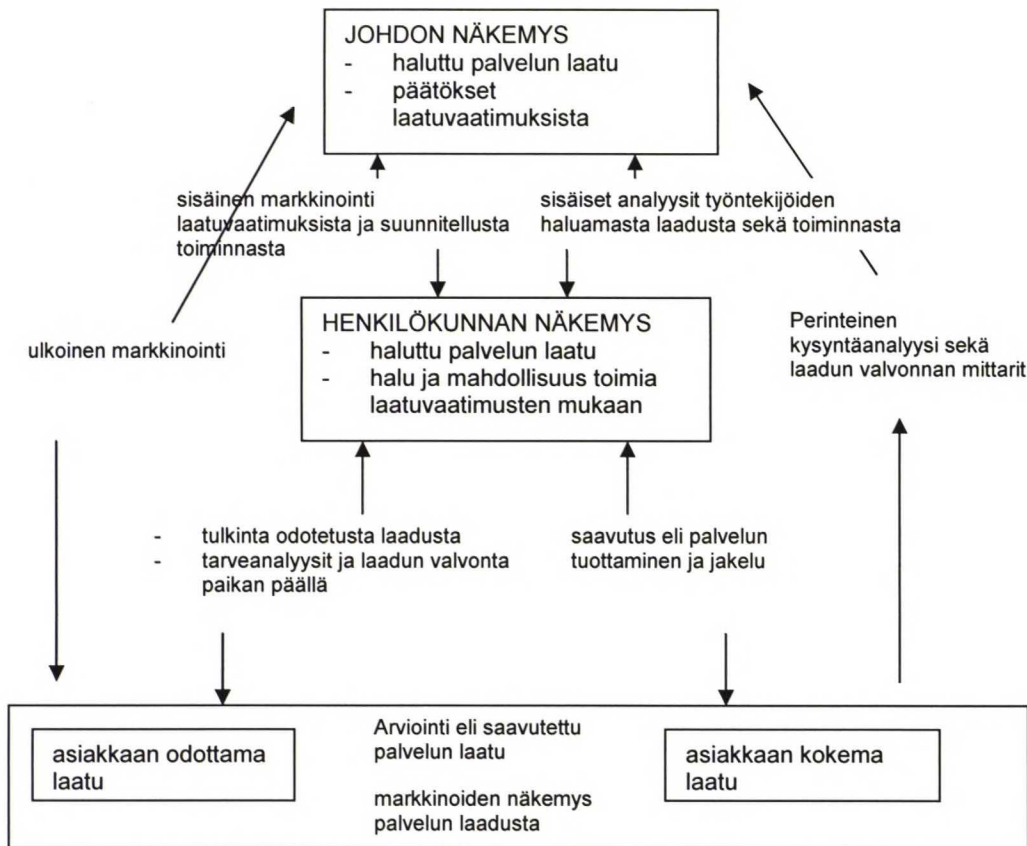
tehokkuutta. Tämä puolestaan johtaa automaattisesti korkeampiin yksikkökustannuksiin. (Grönroos 1990)

Yritysten johtajien mielestä 100 prosentin laatu palveluissa on saavuttamattomissa. He luulevat, että edustamansa ala on niin vaikea, että korkea laadun taso on vaikea taata kaiken aikaa. Psykologisesti tämä tarkoittaa sitä, että taistelu on ohi ennen kuin se alkoikaan. Yritys hyväksyy, että vahinkoja voi sattua ja käytännössä virheet ovat sallittuja. Tällainen laadullinen parannus vaatii pitkän ajan systemaattista työtä, mutta mahdotonta se ei ole. (Grönroos 1990)

Laadun parantaminen ei ole ohjelma eikä kampanja. Sen on oltava jatkuva prosessi, johon sitoutuu koko organisaatio yrityksen johtoryhmää myöten. Avainasia onkin henkilöstön laatuikäyttämisen lisääminen. Kiinnitetään huomiota laadun tärkeyteen ja kuinka voidaan vaikuttaa palvelun laatuun omalla toiminnalla. Tämä on vietävä henkilökohtaiselle tasolle asti, jolloin saadaan kaikki sitoutumaan laadun parannukseen. Kun tällainen ohjelma otetaan käyttöön yrityksessä, johdon on suunniteltava se hyvin ja pysyttävä suunnitelmassa. Jos siitä tulee heti alkumetreillä vähäpätöinen ja toissijainen, on johdon luotettavuus koetuksella. Laatu ja laadun parantaminen ovat strategisia asioita, jotka vaativat jatkuvaa huomiota ylimmältä johdolta. (Grönroos 1990, Oakland 1993)

2.7 Palvelun laadun johtaminen

Kuvassa 8 oleva kaavio muodostuu kolmesta eri ryhmästä: yrityksen johdosta, työntekijöistä ja asiakkaista. Kaavio havainnollistaa miten asiakkaalta kerätään tietoa, miten asiakkaaseen vaikutetaan ja miten tieto liikkuu organisaation sisällä. Yrityksen johtoryhmä vaikuttaa asiakkaan odottamaan laatuun ulkoisen markkinoinnin avulla. Mainonnalla, kampanjoilla ja messuilla pyritään antamaan haluttua kuvaa yrityksestä ja sen tuotteista tai palveluista. (Grönroos 1990)



Kuva 8. Palvelun laadun johtaminen. (Grönroos 1990)

2.7.1 Palvelun laadun kehittämisprosessi

Yrityksen johtoryhmä pyrkii vaikuttamaan omaan henkilökuntaansa ja heidän tapoihinsa toimia sisäisen markkinoinnin avulla. Niillä viestitään yrityksen laatuvaatimuksista sekä oikeista toimintatavoista. Kaikki henkilöstön ja organisaation kehittämisen perustehtävät on kuvattava ja analysoitava. Tämän jälkeen ne on suunnattava siten, että ne ovat linjassa yrityksen strategian kanssa. Yrityksen on mietittävä avainresurssit ja kierrätettävä tehtäviä siten, että oikeat ihmiset ovat oikeissa työtehtävissä. Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä, kuinka juuri hänen työpanoksensa myötävaikuttaa paremman palvelun aikaansaamiseen. Yrityksen johtoryhmällä voi olla edessään yrityskulttuurin muutos, joka ei ole helppo toteuttaa. Kehityksen esteenä on usein työntekijöiden luottama turvallinen toimintatapa: tuttu ja turvallinen on helppo pitää, mutta uusi epäilyttää aina ja siihen suhtaudutaan epäluuloisesti. (Hoover 2001, Horovitz 1992, Grönroos 1990, Kirjavainen 2000, Juvonen 2002)

Hoover (2001) painottaa kirjassaan palveluansasta, joka tarkoittaa suurempia asiakaslupauksia kuin toimittaja pystyy toteuttamaan. Tämä ei toteudu, jos yrityksessä tiedetään mitä voidaan luvata ja mitä ei. Sisäisen markkinoinnin avulla voidaan tuoda tämäkin henkilöstön tietoisuuteen. Henkilökunta on avainasemassa asiakasodotusten ja -kokemusten lunastamisessa. He ovat suoraan yhteydessä asiakkaaseen ja tätä kautta saavat toisenlaista tietoa, kuin johtoryhmän käyttämien erilaisten analyysien kautta. Tarveanalyysien avulla työntekijät pystyvät vastaamaan muuttuneeseen kysyntään ja palvelemaan sitä kautta asiakasta paremmin. Asiakkaan kokeman laadun arvioinnissa työntekijät ovat avainasemassa. He ovat mukana tuottamassa palvelua sekä jakamassa sitä. He saavat palautteen välittömästi vuorovaikutuksen aikana. (Hoover 2001, Horovitz 1992)

Qualitas Fennica (2005) jakaa asiakkaalta saadun tiedon reaktiiviseen sekä proaktiiviseen tietoon. Reaktiivista tietoa ovat:

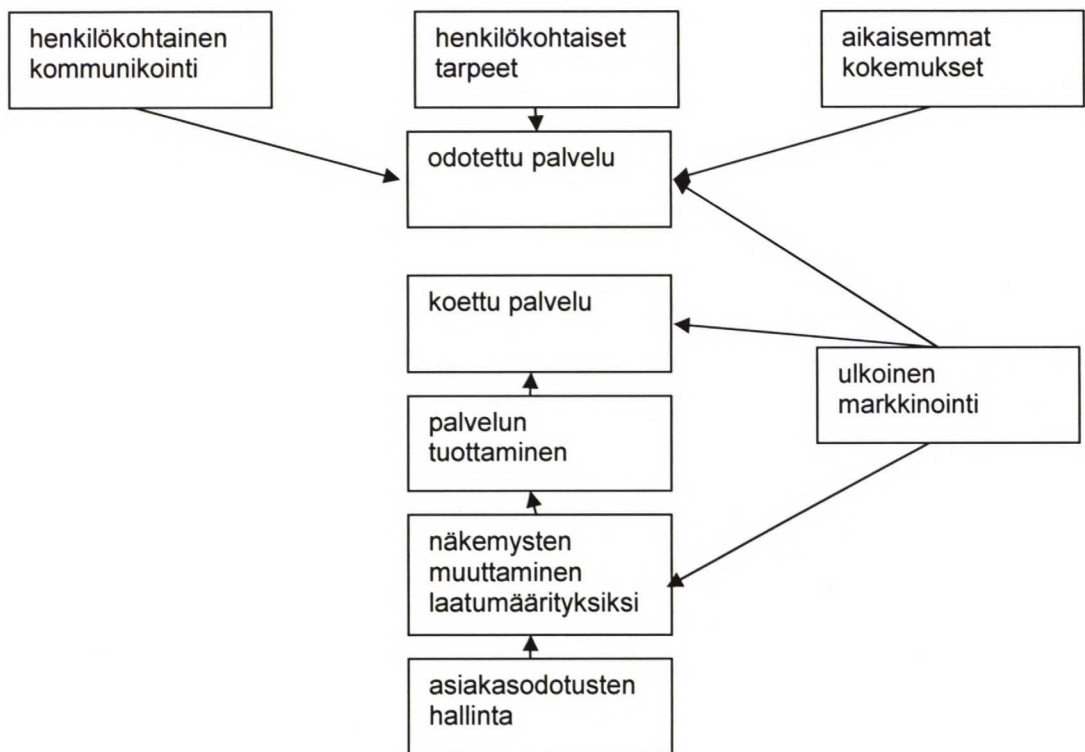
- asiakasvalitukset
- tuotepalautukset
- takaisin vetokampanjat
- laskujen maksamisen viivästymisyyt
- takuuajan ongelmat
- käyttöongelmat
- varaosien tarve
- kuluttajalautakunnan päätökset
- tuotevastuurikkomukset

Proaktiivista tietoa ovat:

- markkinatutkimukset
- asiakastyytyväisyyskyselyt
- fokusryhmät
- asiakashaastattelut
- totuuden hetkissä saatava palaute
- palautekortit
- suosittelut

2.7.2 Analyysi odotetun ja koetun laadun eroista

Kuvassa 9 on määritelty analyysi, jonka avulla arvioidaan laatuongelmien lähteitä. Se antaa yrityksen johtoryhmälle lisätietoa ymmärtämään, miten palvelun laatua voidaan parantaa ja pienentää odotetun ja koetun laadun eroa. Malli kertoo miten palvelun laatu ilmenee asiakkaalle sekä yritykselle. Asiakas muodostaa odotukset palvelua kohtaan henkilökohtaisella kommunikoinnilla, henkilökohtaisilla tarpeilla ja aikaisempien kokemusten perusteella. Yritys yrittää vaikuttaa asiakkaan odotuksiin markkinoinnillaan. Laadun, jonka asiakas kokee, luodaan yrityksen sisäisten päätösten ja toiminnan avulla. (Grönroos 1990)



Kuva 9. Eroanalyysi. (Grönroos 1990)

Yrityksen johtoryhmä varaa uusien toimintatapojen käyttöönottoon riittävästi resursseja sekä aikaa. Johdon on myös tehtävä uusista toimintatavoista joustavia, jotka kannustavat tekemään itsenäisiä ratkaisuja eivätkä kaadu liialliseen byrokratiaan. Vakavin laatuero voi syntyä asiakkaan odottaman palvelun ja kokeman palvelun välille. Erot voivat johtua siitä, että ei

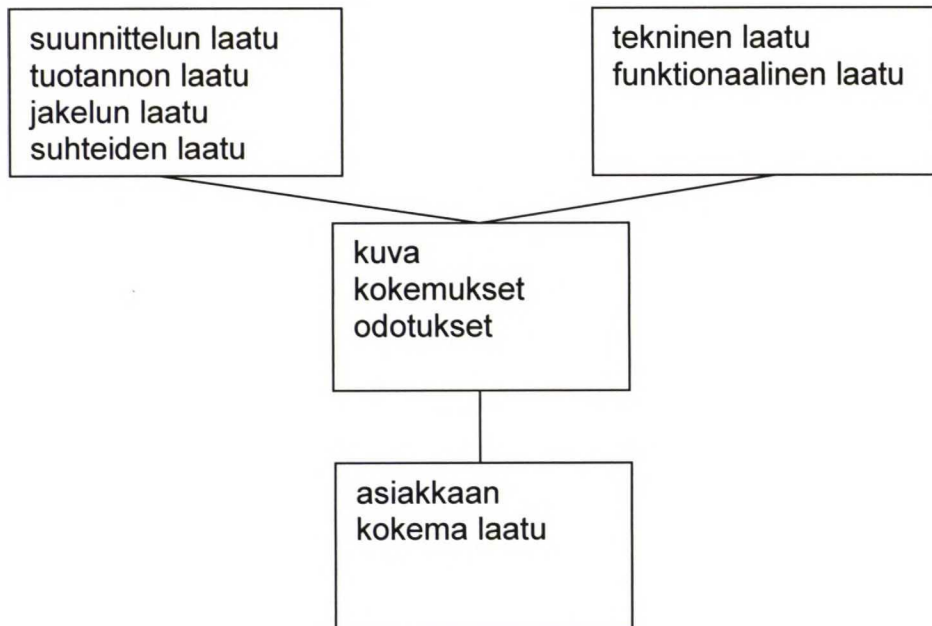
ymmärretä asiakkaan odotuksia tai asiakkaan laatuodotukset ymmärretään väärin tai niistä saadaan väärää tietoa. Tämä voi johtua epätarkoista tiedoista markkinointitutkimuksista ja kysyntäanalyyseistä. Voi syntyä tilanteita, että yrityksellä ei ole käytössä koko kysyntäanalyysiä, jolloin odotukset on tulkittu väärin. Näiden väärin tietojen perusteella luodaan yritykselle laatumäärittelyt, jotka jalkautetaan koko organisaatioon. (Grönroos 1990)

Asiakasodotusten arviointi lähtee yritysjohtosta. Heidän on sitouduttava keräämään tietoa eri kanavia pitkin. Asiakkaiden odotuksia on selvitettävä hyvillä tutkimuksilla, joiden avulla asiakkaiden halut ja toiveet selvitetään. Yrityksen omia työntekijöitä ei ole syytä unohtaa tutkimuksen kohteina. Sisäiset tietokanavat on avattava, jotta vuorovaikutustilanteista saadaan erilaista tietoa kuin tutkimusten avulla. Analyysin avulla erot jaetaan viiteen ryhmään. Ensimmäinen ero saattaa syntyä johdon ymmärryksen ja asiakkaan odotusten välille. Yrityksen johtoryhmä saa epätarkkaa tietoa markkinatutkimuksista ja kysyntäanalyyseistä tai tätä tietoa ei pystytty tuottamaan ollenkaan. Toinen ero saattaa syntyä yrityksen johdon ymmärryksen sekä yrityksen laatumäärittelysten välille. Tämä voi johtua suunnitteluvirheestä tai huonosta suunnittelun johtamisesta. Kolmas ero saattaa syntyä laatumäärittelysten sekä palvelun tuotannon välille. (Grönroos 1990)

Johdon on luotava kannustava ilmapiiri organisaatioon, jossa uskotaan laatuajatteluun, ihmisten omaan päättelykykyyn sekä ongelman ratkaisuun. Johdon on kiinnitettävä huomiota myös palkitsemisjärjestelmään, että se on tasapainossa laatuajattelun kanssa. Neljäs ero saattaa syntyä, kun yrityksen markkinalupaukset eivät ole linjassa yrityksen tuottaman laadun kanssa. Tämä voi johtua siitä, että markkinoinnin suunnittelua ei tehdä yhdessä palvelun tuotannon kanssa. Viides ero saattaa syntyä asiakkaan kokeman ja yrityksen tuottaman laadun välille. Tämän on saattanut saada aikaan yrityksen tuottama huono laatu, imago on saanut kolauksen sekä muiden asiakkaiden tyytymättömyys. (Grönroos 1990)

2.7.3 Grönroos – Gummesson laatumalli

Kuvassa 10 oleva malli on tehty auttamaan tuotantoyrityksiä sekä palvelun tuottajia analysoimaan omaa toimintaansa. Malli perustuu kahteen lähestymistapaan, jotka ovat Gummessonin 4Q-malli sekä Grönroosin koettu palvelun laatu.



Kuva 10. Grönroos – Gummesson laatumalli

4Q-malli tarkoittaa neljää erilaista laatusuhteellisuutta: suunnittelu, tuotanto, jakelu ja suhteet. Miten näitä johdetaan ja käsitellään yrityksessä, vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemaan laatuun. Tuotannon laatu on osa koko palvelun tuottamista, mutta suurin osa siitä on asiakkaalle näkyvää teknistä laatua. Jakelu on vaikea eriyttää tuotannosta, koska palvelun tuottaminen ja jakaminen tapahtuu samaan aikaan. Asiakkaan ja myyjän väliset suhteet ovat yksi laadun lähde. Suhteet ovat pääasiassa funktionaalisia ja prosesseihin liittyviä. Mitä enemmän asiakkaasta tiedetään ja mitä enemmän palveluorientoituneita asiakkaat ovat, sitä parempi laatu on. (Grönroos 1990)

Asiakkailla on odotuksia siitä mitä yritys heille tarjoaa. Heillä on myös jonkinlainen kuva yrityksestä, joka vaikuttaa laatuun suoraan sekä sen

toimintoihin. Hyvä yrityskuva vetää asiakkaita paremmin puoleensa kuin huonon omaava. Asiakkaan kokema laatu on arviointia asiakkaan odotusten ja kokemusten välisestä erosta. Tähän otetaan mukaan myös yrityksen imagon vaikutukset. (Grönroos 1990)

2.7.4 Horovitzin malli

Virheettömyyteen pyrkivän ajatusmallin omaksuvat parhaiten ihmiset, jotka pitävät työstään, ovat siitä innostuneita ja ylpeitä. Ylpeyteen vaikuttaa myös se, että miten ihminen näkee itsensä muiden silmissä. Tähän voidaan vaikuttaa työasuilla, virkamerkeillä ja sisäisellä viestinnällä. Työstään innostuneet ihmiset reagoivat herkemmin asiakkaalta saamaansa myönteiseen palautteeseen ja motivoituvat. He ovat oma-aloitteisia, koska tuntevat yrityksen tukevan heitä. Virheetön toiminta edellyttää toiminnan jatkuvaa tutkimista, jossa kaikki löydetyt asiat luokitellaan, analysoidaan ja korjataan. Korjaavien toimenpiteiden on oltava kannustavia eli syyttelyä ei saa esiintyä. Virheenmetsästyksen tulee olla mukana koko organisaatiossa ja käsittää kaikki henkilöt: se on johdon alkuun panema toimintamalli, jossa ei ole valvojia eikä tarkastajia. (Horovitz 1992)

Isoimpien virheiden korjaamista varten perustetaan laatuprojekti, joka sisältää seuraavat asiat:

- havaittu virhe
- virheen syiden analysointi
- mahdolliset ratkaisut
- valitaan ratkaisumalli
- testitulokset, jos ratkaisu on testattavissa
- laadun puutteesta aiheutuvat kustannukset
- virheettömän tason kustannukset
- tarvittavat investoinnit
- muille yksiköille aiheutuvat työt ja kustannukset
- aikataulu projektille. (Horovitz 1992)

Virheenmetsästys laitetaan aluille erillisen työryhmän toimesta, jolla on ylimmän johdon täysi tuki. Työryhmän tehtävänä on virheiden tunnistaminen, luettelointi ja luokittelu. Ehdotukset kulkevat aina organisaatiossa alhaalta ylöspäin ja suostumukset näihin ylhäältä alaspäin. Motivaation kannalta on tärkeää, että yritysjohdolle lähetetyt ideat otetaan käsittelyyn välittömästi ja niihin vastataan nopeasti. Työryhmiä voi olla kolmenlaisia: laatuprojektiryhmiä, laatutoimintaryhmiä tai laatupiirejä. Jotta työryhmän ehdotukset saadaan vietyä päätöstasolle asti mahdollisimman nopeasti, monissa yrityksissä on tätä varten laatupäällikkö. Hän raportoi johdolle ja koordinoi yhteyshenkilöiden toimintaa eri yksiköissä. (Horovitz 1992)

2.8 Laadunhallinnan työkalut

Laatua pitää pystyä mittaamaan tai arvioimaan. Näillä erotetaan hyvä toiminta huonosta ja asetetaan asioita tärkeysjärjestykseen. Tapoja mitata tai arvioida laatua on neljää erilaista: erotteluasteikko, järjestyslukuasteikko, välimatka-asteikko ja absoluuttinen asteikko. Erotteluasteikko erottelee asioita eri luokkiin. Järjestelyasteikolla asetetaan asioita paremmuusjärjestykseen. Tällaista tulosta saadaan mielipide- ja asennekyselyillä. Välimatka-asteikko kertoo muuttuvasta ilmiöstä ja sen määrästä. Tätä ilmiötä mitataan jollakin sovitulla mittarilla ja tutkitaan saatujen arvojen muutoksia tietyllä aikavälillä. Absoluuttinen asteikko kertoo sen, että on olemassa nollapiste. Taloudellisista tunnusluvuista käyttökatteella ja nettotuloksella on olemassa nollapiste. (Lillrank 1998, Lecklin 1999)

2.8.1 Tiedon keruu

Vuokaavio on esitys, joka näyttää kuvallisesti tietyn tapahtuman kaikki vaiheet. Niillä voidaan tutkia, miten eri vaiheet kytkeytyvät toisiinsa ja havaita mahdolliset ongelmakohdat. Vuokaavion tekevät ne henkilöt, jotka tuntevat kuvattavan prosessin parhaiten. Ensimmäiseksi kuvataan miten prosessi todellisuudessa etenee. Tämän jälkeen kuvataan tilanne, miten prosessin pitäisi edetä. Näitä vertaamalla pyritään löytämään eroavaisuudet ja sitä kautta löydetään ongelmakohdat. (Lecklin 1999, Tiusanen 1998)

Aivoriihen tarkoituksena on auttaa ryhmää tuottamaan mahdollisimman monta ideaa mahdollisimman lyhyessä ajassa. Jokainen idea on kirjoitettava fläppitaululle sanatarkasti. Syy- ja seurausanalyysiä käytetään silloin, kun on tunnistettava, tutkittava tai esitettävä kaikki mahdolliset ongelman syyt ja niistä aiheutuvat seuraukset. Erilaiset syyt jaotellaan ja erotellaan omiksi ryhmikseen. Tästä analyysistä käytetään myös nimeä kalanruotokaavio. Kaaviosta tunnistetaan ja valitaan todellisimmat syyt, joista tehdään jatkoanalyysit. Tarkoituksena on korjata ongelmien syyt eikä pelkästään seurauksia. (Lecklin 1999, Tiisanen 1998, Clark 1999)

Prosessisimulaatio todellisilla tapahtumilla auttaa havaitsemaan nykytilanteen, löytämään kehittämistarpeet ja ratkaisemaan mahdolliset ongelmat. Laatutalioanalyysissä markkinoinnin, suunnittelun ja tuotannon tietotaito kerätään yhteen projektin alkuvaiheessa. Tällä varmistetaan, että asiakkaan tarpeet ja toivomukset huomioidaan. (Lecklin 1999, Marsh 1995)

2.8.2 Erotteluasteikko

Ryhmäteknikka yrittää antaa jokaiselle jäsenelle yhtä suuren äänivallan. Jokainen ryhmän jäsen kirjoittaa tai kertoo ongelman, jonka hän kokee tärkeäksi. Tämän jälkeen ongelmat kirjoitetaan ylös ja laitetaan tärkeysjärjestykseen. Histogrammia käytetään, kun halutaan löytää ja esittää mittauksen luokittainen hajonta pylväiden avulla. Histogrammin avulla paneudutaan tietyn ongelman hajontaan. Voimakenttäanalyysi on strateginen menetelmä muutoksen aikaansaamiseksi. Analyysissä kirjataan muutosta eteenpäin vievät voimat sekä sen tukahduttavat voimat. Luokittelu on analysointitapa, jonka avulla tutkitaan tiedon sisältämää piilotietoa. (Karjalainen 1994, Tiisanen 1998, Lecklin 1999)

2.8.3 Järjestelyasteikko

Tarkistuslistan avulla haetaan vastausta kysymykseen, miten usein tietty tapahtuma toistuu ja muutetaan mielipiteet tosiasioiksi. Paretoanalyysiä käytetään silloin, kun tunnistetut ongelmat on laitettava tärkeysjärjestykseen.

Analyysi havainnollistetaan pylväsdiagrammilla ja se auttaa päättämään, mitkä ongelmat on ratkaistava ja missä järjestyksessä. Paretoanalyysi tehdään esimerkiksi tarkistuslistasta tai aivoriihestä saatujen tulosten perusteella. Hajontakaaviota käytetään, kun halutaan tutkia kahden muuttujan välistä riippuvuutta. Hajontadiagrammi on syy- ja seuraussuhteen testaaja. Se osoittaa mahdollisen riippuvuussuhteen ja sen voimakkuuden. (Lecklin 1999, Tiusanen 1998, Marsh 1995)

Lohkokaaviossa 100 prosenttia edustaa kerättyjä tietoja. Nämä tiedot luokitellaan ja lasketaan kunkin luokan prosentuaalinen osuus kaikista tiedoista. Graafinen ympyrä jaetaan kunkin luokan laskettuihin lohkoihin.

Vika- ja vaikutusanalyysiä käytetään erityisesti uusien tuotteiden suunnittelussa ja valmistuksessa. Analyysillä tutkitaan systemaattisia virheitä ja arvioidaan niiden seurauksia. (Lecklin 1999, Karjalainen 1994, Tiusanen 1998, Chrysler, Ford ja General Motors 1998)

2.8.4 Välimatka-asteikko

Mittaus- ja ohjauskortilla etsitään prosessille vaihtelua. Tämä on visuaalinen tapa havainnollistaa mittauskorteilta kerättyjä tietoja prosessin käyttäytymisestä. Mittaus toteutetaan tietyllä ajanjaksolla ja mittaustulokset kirjataan mittauskorttiin. Kerättyjen tietojen perusteella luodaan kaavio, josta selviää mittauksen tulokset tietyssä ajankohtana. Ohjauskortti on kuin mittauskortti, mutta kaavioon määritellään ylä- ja alaraja, joiden välissä on sallittu vaihteluväli. Niin kauan kun tulokset pysyvät määritellyn vaihteluvälin puitteissa, toimenpiteisiin ei tarvitse ryhtyä. (Lecklin 1999, Tiusanen 1998, ASQ 2005)

2.8.5 Absoluuttinen asteikko

Prosessin suorituskyvyn analysointia käytetään, kun on päätettävä pystyykö prosessi normaalissa tilanteessa suoriutumaan asiakkaan vaatimuksista. Analysoinnissa käytetään graafisia mittareita. Analyysillä tutkitaan kuinka hyvin prosessi toimii asiakkaan asettamien vaatimusten kanssa. Prosessille

määritetään alavaatimus- sekä ylävaatimusraja. Mittarit auttavat sijoittamaan prosessin normaalin hajonnan niin, että laatuvaatimukset täyttyvät. Tätä käytetään esimerkiksi ohjauskortista saatujen tietojen analysointiin ja prosessin kehittämiseen. (Lecklin 1999, Tiusanen 1998)

3 BALANCED SCORECARD

Balanced scorecard eli tasapainoitettu tulokortti on työkalu, joka on ensisijaisesti tarkoitettu yrityksen strategioiden toimeenpanoon. Yritys kuvaa liiketoimintayksikön vision sekä strategian käyttämällä yhteensopivia ja toisiaan tukevia mittareita. Strategiasta ja visiosta tehdään näkyvä sekä viestittävä juuri näiden mittareiden avulla. (Pohjonen 2005, Qualitas Fennica Oy 2005, Kaplan 1996)

Tulokortti sisältää neljä eri näkökulmaa. Talouden mittarit kertovat omistajien odotuksista. Asiakasnäkökulman mittarit kertovat miltä yrityksen on näytettävä asiakkaiden silmissä, jotta se toteuttaisi strategiansa. Prosessinäkökulman mittarit kertovat, missä yrityksen sisäisissä prosesseissa menestyminen on kriittistä omistajien ja asiakkaiden odotusten tyydyttämiseksi. Oppimisnäkökulman mittarit kertovat kuinka yritys uusiutuu ja kehittyy, jotta visio saavutetaan. (Arveson 1998, Cram 2004)

Mittarit perustuvat myös kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen. Talouden mittarit kertovat varsinaisen lopputuloksen eli tapahtuneen tilanteen, mutta niistä saatava informaatio kertoo yrityksen menneisyydestä. Prosessi- ja asiakasnäkökulman mittarit selittävät tulosta eli ovat nykyhetkeä selittäviä mittareita. Niiden avulla pystytään analysoimaan millaiseksi kuluvan vuoden taloudellinen tulos muodostuu. Tämä auttaa reagoimaan asioihin riittävän nopeasti, jotta haluttu suunta pystytään pitämään. Oppimisnäkökulman mittarit kertovat tulevaisuudesta. Tällä hetkellä panostus, esimerkiksi koulutukseen näkyy rahallisena kustannuksena, mutta tulevaisuudessa se saattaa näkyä jo taloudellisena tuloksena. Kaikilla valituilla mittareilla on myös syy-yhteys toisiinsa. (Kaplan 1996, International management 2005)

3.1 Omistajat

Tilinpäätöksen lukujen pohjalta voidaan määritellä ja laskea useita yrityksen talouteen liittyviä tunnuslukuja. Tunnusluvut, joilla lasketaan yrityksen taloudellista suorituskykyä, jaetaan kannattavuuteen, rahoitukseen ja tuottavuuteen. Nämä määrittävät yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset. Taloushallinnan ammattilaiset ovat jo vuosien ajan laskeneet yrityksen talouteen liittyviä tunnuslukuja. Tunnuslukujen avulla seurataan, miten toiminnalliset muutokset vaikuttavat taloudellisiin lukuihin. Luvut pohjautuvat kannattavuuteen, pääoman tuottoon ja taloudellisen lisäarvon tuottamiseen. (Kaplan 1996, Martikainen 1998, Ihantola 1998 ja Hyvönen 2005)

3.1.1 Kannattavuus

Yrityksen tulokseen vaikuttavat yrityksen kyky tuottaa lisäarvoa, mutta myös kustannustehokkuus. Kannattavuutta käytetään yleisesti mitattaessa yrityksen taloudellista tulosta. Tunnetuin kannattavuuden tunnusluku on sijoitetun pääoman tuotto-%, joka kuvaa yrityksen säännöllisen liiketoiminnan tuottoa suhteessa tuottoa vaativaan pääomaan. Logistiikan vaikutuksia mitattaessa, kyse ei ole kuljetus-, varasto- tai pakkauskustannuksista vaan keskeisin tunnusluku on pääoman tuotto. Yrityksen logistiikalle on asetettu tavoitteiksi hyvä asiakaspalvelu, korkea kapasiteetin käyttöaste sekä nopea pääoman kierto. Hyvä asiakaspalvelu aiheuttaa yritykselle suuremmat tulot. Korkea kapasiteetin käyttöaste alentaa kustannuksia ja nopea pääoman kierto tarkoittaa alempaa pääoman sitoutuneisuutta. Kasvaneet tulot ja alemmat kustannukset mahdollistavat korkeamman voiton ja pääoman hallinta aiheuttaa korkeamman pääoman. (Haapanen 1993, Martikainen 1998, Sakki 1997)

Tuloslaskelman avulla voidaan laskea joukko hyödyllisiä kannattavuudesta kertovia tunnuslukuja:

- Myyntikate
- Käyttökate
- Liikevoitto
- Nettotulos
- Bruttokate.

(Sakki 1997, Haapanen 1990)

Yritysten laskema taloudellinen lisäarvo mielletään kannattavuuden mittariksi, jonka käyttö yrityksissä on yleistymässä tuottolähtöisten ohjausjärjestelmien takia. Niiden perustana on taloudellinen lisäarvo, toimintolaskenta ja suoritusmittaus. Taloudellisella lisäarvolla kuvataan yrityksen tuloksen ja yritykseen sidotun pääoman suhdetta. Pääoman kierron tehokkuutta voidaan mitata tutkimalla myyntisaamisten, ostovelkojen ja vaihto-omaisuuden kiertoaikoja. Markkinaperusteisilla tunnusluvuilla kuvataan yrityksen pörssi-arvon tai arvioidun markkinahinnan suhdetta johonkin yrityksen taloudellista tilaa kuvaavaan muuttujaan, kuten muun muassa nettotulokseen. Tällaisia tunnuslukuja ovat P/E-luku, EV/EBIT-luku ja P/BV-luku. (Martikainen 1998)

3.1.2 Rahoitus

Vakavaraisuuden tunnusluvut lasketaan yleensä taseesta ja ne kuvaavat pääomarakennetta. Yrityksellä on käytössään omaa sekä vierasta pääomaa, joten tunnuslukujen avulla kuvataan näiden suhdetta. Heikko vakavaraisuus tarkoittaa suurta vieraan pääoman määrää ja suuria korkomaksuja. Vakavaraisuuden tunnuslukuja ovat omavaraisuusaste, suhteellinen velkaantuneisuus ja gearing -prosentti. Omavaraisuusaste kertoo oman pääoman osuuden yrityksen kokonaisrahoituksesta.

Suhteellisella velkaantuneisuudella tutkitaan yrityksen velkojen osuutta liikevaihdosta. Gearing -prosentilla tutkitaan vieraan pääoman suhdetta omaan pääomaan. (Hyvönen 2005, Martikainen 1998)

Maksuvalmiudella tarkoitetaan yrityksen kykyä suoriutua päivittäisistä maksuistaan ja se kuvaa lyhyen aikavälin rahoituksen riittävyyttä. Kun maksuvalmius on riittävällä tasolla, yrityksen ei tarvitse turvautua kalliiseen lyhytaikaiseen rahoitukseen selviytyäkseen maksuvelvoitteistaan. Tunnusluvut ovat current ratio, quick ratio ja nettokäyttöpääomaprocentti. (Hyvönen 2005, Martikainen 1998)

3.1.3 Tuottavuus

Taloudellisen tuloksen perusta on taloudellisuus ja tuottavuus, ja näitä ei saavuteta pelkästään yrityksen sisäisin ponnisteluin. Yrityksen toiminta rajapinnoissa, kuten tavarantoimittajien ja asiakkaiden kanssa, vaikuttavat vahvasti tunnuslukuihin. Tämän takia on tärkeää, että toimintaa kehitetään yhdessä heidän kanssaan. Yrityksen kannattavuuden tasoa voidaan selittää resurssien käytön ja toiminnan tuottavuudella sekä ympäristönäkökohtien avulla. Työn tuottavuuden mittaamista varten on olemassa kolme tunnuslukua: Työn tuottavuusluku, työntekijäkohtainen jalostusarvo ja työtuntikohtainen jalostusarvo (Sakki 1997, Sakki 1994)

Globalisaation myötä ympäristönäkökohdat huomioidaan yrityksissä yhä tarkemmin. Tavoitteina ovat jätteiden määrän vähentäminen, jätteiden kierrätyksen ja hyötykäytön lisääminen, kaatopaikalle toimitettavan jätteen määrän vähentäminen ja ympäristötietoisuuden lisääminen. Tavoitteiden seuraamista ja toiminnan kehittämistä varten ympäristömittarit ovat tulleet mukaan osana tuottavuuden mittaamista. Yrityksen ympäristöhallinnan tasoa voidaan tutkia suppean ekotaseen avulla. Ekotase pitää sisällään raaka-aineiden säästöt, energian kulutuksen, valmistuksen päästöt ja haitallisten aineiden käytön. Sisäistä tehokkuutta voidaan mitata vertaamalla jätteen kokonaismäärää, esimerkiksi tuotteen kokonaispainoon. Kierrätyksen tehokkuutta voidaan mitata vertaamalla kierrätettyjä raaka-aineita koko ainekäyttöön. Ulkoiseen tehokkuuteen liittyvät toimituskyky, palvelukyky sekä ympäristöosaaminen. (Sakki 1997, Sakki 1994, Pesonen 2001, Heino 2005)

Ympäristöpolitiikassa asetetut tavoitteet on muutettava mitattavaan muotoon. Ne ovat yleensä varsin laadullisia, joten seurannan mahdollistaminen on tärkeää. Yritykset voivat seurata syntyneen jätteen absoluuttista määrää. Tavoitteena voi olla jätteen määrän pienentäminen, joten jätemäärien kehitystä voidaan seurata tietyllä ajanjaksolla. Myös sisään tulevaa materiaalmäärää voidaan verrata yrityksen tuottamaan jätemäärään. Kuljetuksissa tämä tarkoittaa sitä, että hyödynnetään mahdollisimman paljon paluukuormia. Tyhjänä ajava kuorma-auto kuluttaa noin 60-80 prosenttia täyden auton energiankulutuksesta. (Linnanen 1997, Sakki 1994)

3.2 Asiakkaat

Asiakasmittareiden avulla yrityksen johtoryhmä tunnistaa asiakas- ja markkinasegmentit, jossa yritys kilpailee ja joissa se mittaa yksiköidensä tehokkuutta. Mittareilla mitataan asiakastyytyväisyyttä, asiakkaiden pysyvyyttä, uusien asiakkaiden hankintaa, asiakaskannattavuutta ja markkinaosuuksia. (Kaplan 1996)

Asiakastyytyväisyydellä tutkitaan, miten yritys pystyy vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin. Silloin kun asiakastyytyväisyys on erittäin hyvä, yritys voi luottaa asiakkaan lisäostoihin. Osa yrityksen toimista ilahduttaa asiakasta ja osa aiheuttaa tyytymättömyyttä. Näiden selvittämiseksi yrityksen on tehtävä itse asiakastyytyväisyyskyselyitä sekä annettava kysely kolmannen osapuolen suoritettavaksi. Tyytymättömyys näkyy asiakkaalla valituksina sekä pahimmassa tapauksessa menetettynä liiketoimintana. Markkinaosuuden kasvattamisen kannalta on erittäin tärkeää, että vanhat asiakkaat pidetään, joten asiakkaiden pysyvyyttä ja uusien asiakkaiden hankintaa on mitattava. (Kaplan 1996)

Tyytyväiset asiakkaat ja suuri markkinaosuus saadaan myymällä tuotteita halvalla, mutta tämä ei välttämättä ole yritykselle taloudellisesti kannattavaa. Asiakaskannattavuutta mitataan toimintaan perustuvalla mittauksella, jossa

tietyllä ajanjaksolla tutkitaan segmenttiin kuuluvien ja kuulumattomien asiakkaiden tuotot ja kustannukset. (Sakki 1997, Kaplan 1996)

Logistista palvelua mitataan saatavuuden, kyvykkyyden ja laadun kautta. Saatavuudella tarkoitetaan asiakkaiden materiaali- ja tuotevaatimusten jatkuvaa täyttämistä, joita mitataan toimituskyvyllä. Kyvykkyys tarkoittaa yrityksen toimitusaikaa ja toimitustiheyttä, joita mitataan toimitusvarmuudella, tilauksen läpimenoajoilla, saldovirheillä ja inventointieroilla. Laatu määrittää kuinka hyvin logistinen ketju toimii. Laatuun vaikuttavat vaurioituneet toimitukset, oikein toimitetut tuotteet sekä odottamattomien tapausten selvittäminen, kuten reklamaatioiden käsittely ja niistä aiheutuneet kustannukset (Sakki 1997, Bowersox 1986, Haapanen 1990, Naumann 1995)

Sartjärvi (1992) määrittelee kirjassaan, että asiakastyytyväisyys on monen tekijän tulo. Hän jakaa logistiikan palvelut ennen toimitusta tapahtuvaan palveluun, saatavuuteen, kommunikaatioon, toimituskykyyn, toimitusten laatuun, toimituksen jälkeiseen palveluun sekä jatkuviin toimintoihin.

Ennen toimitusta tapahtuva palvelu liittyy tilausten teon helppouteen, asiakaskohtaiseen palveluun ja ennakkotietoihin toimituksista. Saatavuuteen liittyvä palvelu liittyy tuotteiden saatavuuteen tilaushetkellä ja täydellisiin toimituksiin. Kommunikaatioon liittyvät tiedot tilausten myöhästymisestä sekä pakkausmerkinnät. Toimituskyky kertoo toimitusaikojen pitävyyden sekä toimitustiheyden. Toimitusten laatuun liittyy kuljetus- ja myyntipakkausten laatu. Toimitusten jälkeiseen palveluun kuuluvat täydelliset asiakirjat, laskutuksen tarkkuus, vahingon korvaukset sekä palautusprosessi. Jatkuvissa toiminnoissa on toimitusajan pysyvyys sekä sovittujen erikoisohjeiden noudattaminen. (Sartjärvi 1992, Sakki 1994)

3.3 Prosessit

Yrityksen johtoryhmä analysoi ja tunnistaa kriittiset sisäiset prosessit, joissa yrityksen on onnistuttava. Näiden prosessien avulla pidetään jo olemassa olevat asiakkaat ja tyydytetään omistajien asettamat tavoitteet. Mittarit keskittyvät prosesseihin, joilla on suuri vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja joilla saavutetaan yritykselle taloudellista tulosta. Perinteisillä mittareilla seurataan ja kehitetään jo olemassa olevia prosesseja. Tasapainoitettun mittariston tarkoituksena on tunnistaa uusia prosesseja, joita pitää parantaa, jotta asiakas ja taloudelliset tavoitteet saavutetaan. Mittarit ovat lyhyen ajan tavoitteiden seuraamista varten, mutta sopivat myös pitkän ajanjakson seuraamiseen. (Kaplan 1996)

Prosesseja mitataan ajan, laadun ja kustannusten kautta. Ajan kautta mitattavat tekijät kertovat kuinka nopeasti asiakas saa tilauksensa tilaushetkestä lukien tilauksen vastaanottamiseen. Kiertonopeuksia on mitattava koko ajan ja niiden pohjalta on luotava tavoitteet, jotta läpimenoaika lyhenee kokoajan. Prosessin tehokkuutta voidaan mitata siten, että verrataan prosessointiaikaa tilauksen koko läpimenoaikaan. Prosessointiaika on se aika, jolloin itse tilaukselle tehdään jotain. Mittarin avulla pyritään vähentämään lisäarvoa tuottamaton toiminta. (Kaplan 1996, Nurmi 1999)

Laadulliset mittarit ovat myös tärkeitä prosessien kehityksen työkaluja. Näiden avulla tutkitaan kuinka paljon korjaavia toimenpiteitä joudutaan tekemään tilauksen suhteen. Muita mittareita ovat hävikin ja virheellisten tuotteiden ja asiakaspalautusten määrä. Perinteisellä kustannuslaskennalla ei pystytä mittaamaan prosessien aiheuttamia kustannuksia. Monesti prosesseissa käytetään resursseja ja toimintoja eri yksiköistä. Kustannusten selvittämisessä hyödynnetään toimintolaskennan ABC-analyysiä (activation based analysis), jonka avulla tunnistetaan kustannusten aiheuttajat ja mitä kustannuksia ne aiheuttavat. Laatukustannukset jaetaan ylläpito-, virheiden ehkäisy-, sisäisiin virhe-, ulkoisiin virhe- ja varmistuskustannuksiin. (Nurmi 1999 ja Kaplan 1996)

3.4 Henkilöstö

Henkilöstön tyytyväisyys on yritykselle tavoite, joka mahdollistaa yrityksen jatkuvuuden. Ainoastaan motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilöstö pystyy huippusuorituksiin. Henkilöstönäkökulman mittareiden avulla tunnistetaan, minkälainen organisaatio on rakennettava oppimista ja kasvua varten. Tämä näkökulma koostuu ihmisistä, järjestelmästä sekä toiminnoista. Työntekijöihin perustuvilla mittareilla mitataan työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitoutumista, koulutusta ja ammattitaitoa. Työntekijöiden tyytyväisyyttä voidaan mitata kyselyillä ja havainnoinnilla. Näiden avulla selvitetään muun muassa siitä miten työntekijät pystyvät osallistumaan päätöksentekoon ja miten hyvistä suorituksista palkitaan, tai saavatko työntekijät tarpeeksi tietoa suoriutuakseen työtehtävistään hyvin, rohkaistaanko heitä olemaan luovia ja oma-aloitteisia ja kuinka tyytyväisiä he ovat yritykseen. Poissaoloja, vaihtuvuutta, eroamisten syitä, siirtopyyntöjä, työtapaturmia ja työkyvyttömyyksiä voidaan seurata havainnoinnilla. (Nurmi 1999, Kaplan 1996)

Työntekijät ovat pitkän ajanjakson investointi yritykselle. Jokaisen työntekijän lähtö yrityksestä tarkoittaa älyllisen pääoman menetystä. Työntekijöiden tuottavuuteen vaikuttavat ammattitaito, moraali, innovatiivisuus, sisäisten prosessien kehitys ja asiakkaiden tyydyttäminen. Tuottavuutta voidaan mitata kahdella tavalla, joko vertaamalla yrityksen liikevaihtoa henkilöstömäärään tai mittaamalla henkilöstön lisäarvon. (Kaplan 1996, Sakki 1993)

4 TULOKSET

Tutkimukseen kerättiin tuloksia haastatteluiden sekä havainnoinnin avulla. Haastateltavat työskentelevät Canon Oy:n ylläpito- ja myyntiosastoilla. Ylläpito vastaa muun muassa asiakkaille olevien laitteiden toimintakunnosta sekä uusien laitteiden asennuksista. Myyntiosasto vastaa muun muassa uusien sekä käytettyjen monitoimilaitteiden myynnistä.

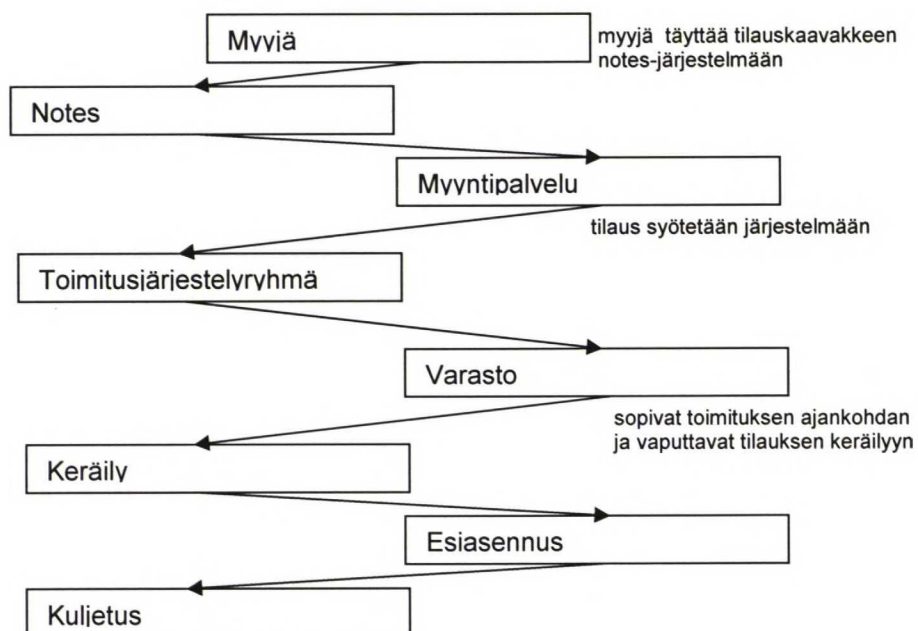
Tutkimusta varten haastateltiin kaksi osastonsa edustajaa: palvelupäällikkö sekä yhteyspäällikkö. Niiden avulla selvitettiin asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja mahdollisia kehityskohteita liittyen omaan ja kuljetusliikkeiden toimintaan. Molemmista haastatteluista tehtiin muistiot. Havainnointi toteutettiin hyödyntämällä jo olemassa olevia raportteja, tiedon keräysjärjestelmiä, keskustelemalla työntekijöiden kanssa sekä tarkkailemalla ympäristöä. Näiden perusteella havainnot kirjattiin tutkimuksen tuloksiksi.

4.1 Havainnoinnin tulokset

4.1.1 Kuljetusliikkeet

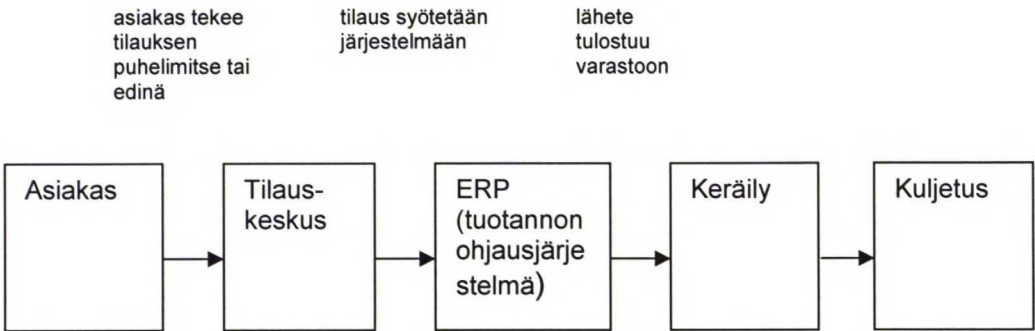
Toimitukset pääkaupunkiseudulla

Kohdeyrityksen toimitukset jaetaan monitoimilaite-, tarvike- ja varaosatoimituksiin. Kuvassa 11 on esitetty pääkaupunkiseudun monitoimilaitteiden tilaus-toimitusprosessi. Puolet kaikista monitoimilaitetoimituksista toimitetaan pääkaupunkiseudulle ja puolet maakuntiin. Kuljetuspalvelut hankitaan pääsääntöisesti kahdelta yrittäjältä.



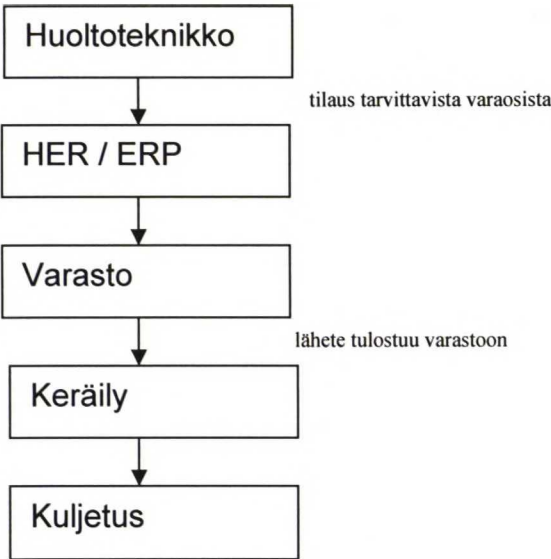
Kuva 11. Monitoimilaitetoimitukset pääkaupunkiseudulla

Tarvikkeiden tilaus-toimitusprosessi on esitetty kuvassa 12. Niihin tarvittavat kuljetuspalvelut hankitaan kahdelta kuljetusliikkeeltä ja hinnoittelu perustuu toimitettuihin yksiköihin. Tarvikkeiden toimitukset jaetaan neljään ryhmään: pakettijakeluun, kuormalavajakeluun, syväjakeluun (sisältää palvelua) sekä pienlaitejakeluun joka sisältää asennuksen asiakkaalla.



Kuva 12. Tarvike- ja pienlaitetoimitukset

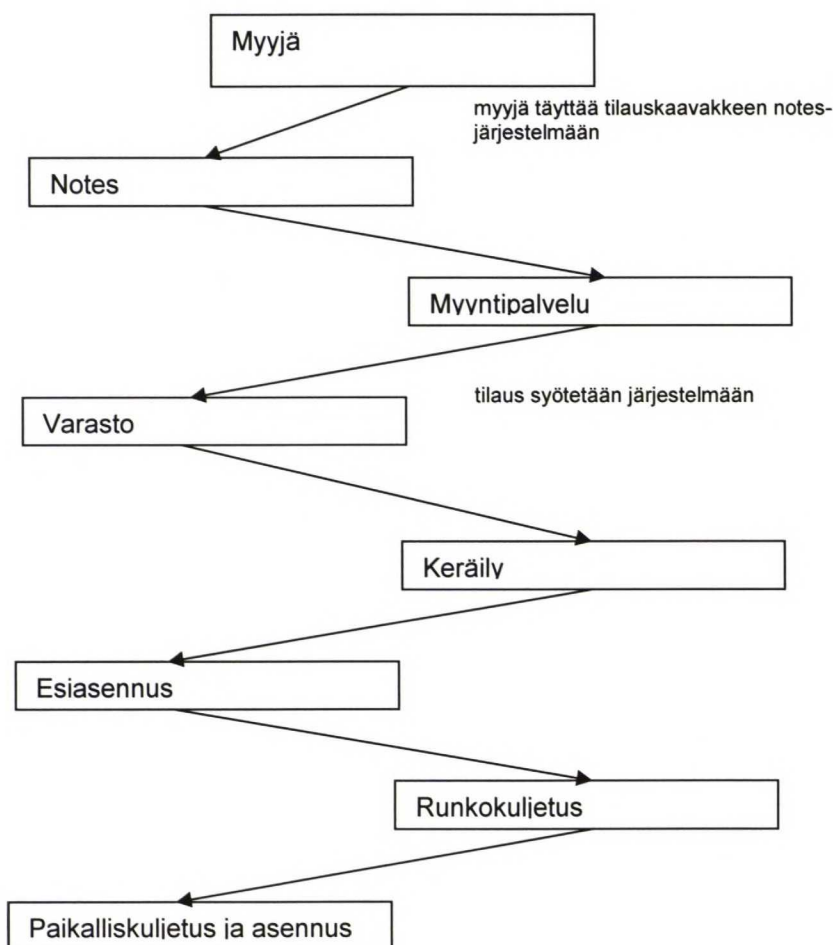
Varaosien tilaus-toimitusprosessi on kuvattu kuvassa 13. Tilaukset toimitetaan huoltoteknikoille noutopisteisiin tilausta seuraavana aamuna, jolloin he noutavat ne autossaan olevaan varastoon. Nämä toimitukset jaellaan yhden kuljetusliikkeen avulla. Pikatoimituksia varten on vielä oma kuljetusliike, joka jakelee toimitukset tunnin sisällä tilauksesta.



Kuva 13. Varaosien toimitukset huoltoteknikoille pääkaupunkiseudulle sekä maakuntiin

Toimitukset muualle Suomeen

Kahdelta kuljetusliikkeeltä on hankittu niin sanotut runkokuljetukset maakuntiin. Monitoimilaitteet, joiden tilaus-toimitusprosessi on kuvattu kuvassa 14, sekä kuormalavatoimitukset jaellaan ensin maakunnassa olevaan kuljetusliikkeen terminaaliin. Sieltä ne toimitetaan jakeluautoilla asiakkaille. Monitoimilaitetoimitukset eroavat kuormalavatoimituksista siten, että ne toimitetaan ainoastaan asennustaitoisten kuljettajien toimesta. Pakettitoimitukset hankitaan kahdelta kuljetusliikkeeltä, jotka toimittavat tilaukset asiakkaille tilausta seuraavana aamuna.



Kuva 14. Monitoimilaitetoimitukset muualle Suomeen

4.1.2 Toimitusajat

Toimitusajoista kerätyt tiedot on esitetty taulukossa 1. Ne on jaettu pääkaupunkiseudulle sekä muualle Suomeen tapahtuvien toimitusten mukaisesti.

	Työpäivä 1										Työpäivä 2									
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Pääkaupunkiseutu																				
- Kuormalavat				tilaus 11.30 mennessä	Tarviketoimitus															
- Kuormalavat				tilaus 16.15 mennessä						Tarviketoimitus										
- Paketit				tilaus 11.30 mennessä	Tarviketoimitus															
				tilaus 16.15 mennessä						Tarviketoimitus										
				tilaus 16.15 mennessä						Tarviketoimitus										
				tilaus 16.15 mennessä						Tarviketoimitus										
				tilaus 16.45 mennessä						Varaosatoimitus										
Muu Suomi																				
- Kuormalavat				tilaus 16.15 mennessä						Tarvike- / varaosatoimitus										
- Paketit				tilaus 16.15 mennessä						Tarvike- / varaosatoimitus										
				tilaus 16.15 mennessä						Tarvike- / varaosatoimitus										
				tilaus 16.15 mennessä						Tarvike- / varaosatoimitus										

Taulukko 1. Kohdeyhteyksien toimitusajat

4.1.3 Nykyiset kehityskohteet kuljetusliikkeiden kanssa

Seuraavassa on havaintojen perusteella löydettyjä kehityskohteita toiminnasta kuljetusliikkeiden kanssa:

- toimitusten seuranta internetissä ei ole mahdollista kaikkien kuljetusliikkeiden kanssa
- internetistä ei saada yhdenmukaista tietoa, esimerkiksi toimituksen vastaanottaneen henkilön nimeä ei löydy
- poikkeamiin reagoidaan vasta kun se on jo tapahtunut
- kuljettajien palvelutasoa ei pystytä varmistamaan
- edi –yhteyksien hyödynnettävyys on huono
- kuljetusliikkeiden funktionaalisessa laadussa on kehitettävää: asiakaspalvelunumerot ovat liian ruuhkaisia, vastaukset ovat ympäripyöreitä ja asiakkaan ongelmaan ei haeta ratkaisua

- rahalliset sanktiot ovat tehokkain tapa ohjata kuljetuksia ja niiden laatua
- asiakasreklamaatioihin vastataan liian hitaasti
- kuljetusliikkeet eivät suorita asiakastytyväisyystutkimuksia
- kuljetusliikkeet eivät reagoi reklamaatioiden määrän kasvuun

4.1.4 Balanced scorecard

Kohdeyrityksen tuloskortissa kuvassa 15 omistajanäkökulmaa mitataan yleisten talouden tunnuslukujen avulla. Asiakasnäkökulman mittareilla analysoidaan kohdeyrityksen mainetta. Prosessinäkökulmassa analysoidaan toiminnan tehokkuutta muun muassa henkilöstön ja esimiestoiminnan tehokkuuden kautta. Henkilöstönäkökulman mittareilla seurataan asiakaskohtaamisten määrää ja laatua.

Omistajat	Asiakas
- Talouden tunnusluvut	- Kohdeyrityksen maine
Prosessit	Henkilöstö
- Henkilöstön ja esimiesten toiminnan tehokkuus	Asiakaskohtaamiset

Kuva 15. Yritystason tuloskortti kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksen Logistiikan tuloskortissa, kuva 16, omistajanäkökulmaa mitataan seuraamalla toteutuneita kustannuksia. Asiakasnäkökulmassa seurataan toiminnan luotettavuutta ja asiakasodotusten mukaisuutta. Prosessinäkökulma tuo seurannan piiriin prosessien tehokkuuden ja henkilöstön sitoutuneisuuden. Henkilöstönäkökulmassa seurataan, miten henkilökunta on sisäistänyt yrityksen arvot ja kulttuurin.

Omistajat	Asiakas
- Kustannusten seuranta ja hallinta	- luotettava asiakasodotusten mukainen palvelu
Prosessit	Henkilöstö
- Prosessien tehokkuus - Henkilökunnan sitoutuneisuus	- Kohdeyrityksen arvot ja kulttuuri

Kuva 16. Logistiikan tulokortti kohdeyrityksessä

4.1.5 Logistiikan toiminnan tason seuraaminen

Kohdeyrityksellä on käytössään lukuisia erilaisia mittareita ja raportteja toiminnan mittaamisessa ja kehittämisessä. Asiakasreklamaatioita varten on tehty oma kirjaus- ja seurantajärjestelmä, jossa ne jaetaan varastoon, kuljetukseen ja tilaus-toimitusprosessiin liittyviin. Kuljetusliikkeisiin liittyvät reklamaatiot ja palautteet on jaettu ryhmiin ja näitä seurataan päivittäin. Ensimmäinen ryhmä on toimitusaikaan liittyvät, toinen on kuljetusvaurioihin, kolmas on toimitusvirheisiin, neljäs on ympäristökysymyksiin ja viimeinen on kuljetusliikkeen palveluihin liittyvät reklamaatiot. Myös kuljetusliikkeiden toimitusvarmuutta mitataan. Tarvittaessa näistä tehdään yhteenveto kuukausitasolla.

Monitoimilaitteiden kuljettajat saavat säännöllisesti teknistä koulutusta erikseen ja yhdessä kohdeyrityksen asentajien kanssa. Näiden avulla varmistetaan heidän tekninen osaamisensa erilaisissa asiakastilanteissa ja luodaan vahva side kuljetuksen ja asentajien välille.

4.2 Haastatteluiden tulokset

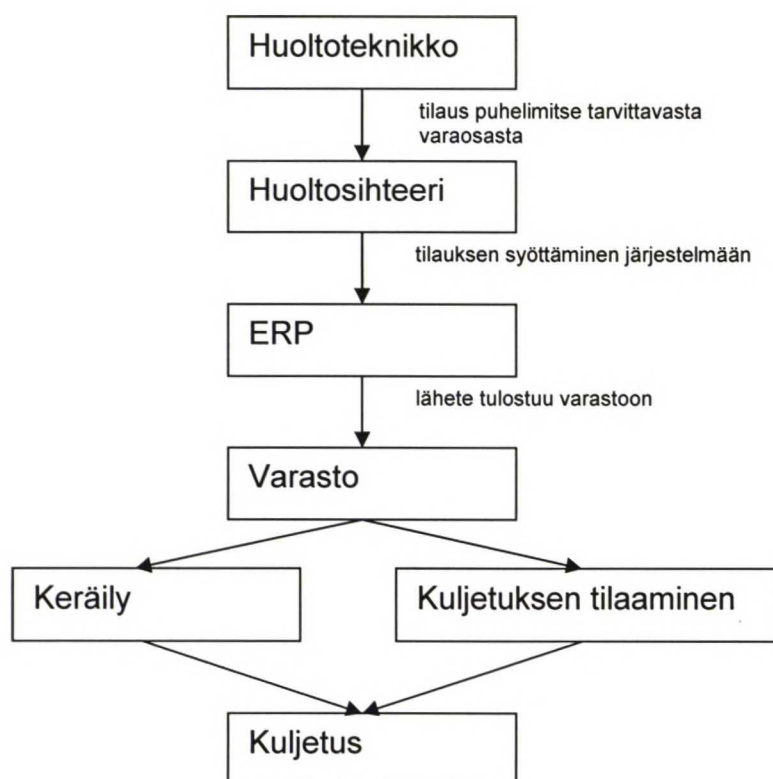
Kuljetukset ovat osa tilaus-toimitusprosessia, jonka asiakas kokee siten, miten se on hänelle kerrottu. Yleisesti asiakas kokee sen neljän näkökulman kautta: tilauksen tekeminen, toimitusajasta sopiminen, toimitus ja käyttöneuvonta. Haastateltavien mielestä kuljetusliikkeiden toiminnasta ei löydy kehityskohteita, mutta erityisen tärkeää kuitenkin on, että tilaus-toimitusprosessi toimii hyvin kaikkien neljän näkökulman osalta. Jokaisen on ymmärrettävä oman ja muiden työn merkitys asiakaslupausten lunastamisessa.

Haastatteluista ilmeni logistiikkapalveluiden tarjoajan toiminnan mittaamisen tärkeys. Säännöllisellä mittaamisella ja toiminnan yhteisellä kehittämisellä voidaan vaikuttaa muun muassa varaston virheisiin sekä keräilyn ja hyllytyksen oikeellisuuteen ja nopeuteen. Jatkuva toiminnan kehittäminen ja mahdollisiin epäkohtiin puuttuminen on erittäin tärkeää, jotta niin sisäiset kuin ulkoisetkin asiakaslupaukset pystytään lunastamaan. Palvelun tarjoajan ja kohdeyrityksen välille on luotava vahva side, jossa molemmat pyrkivät jatkuvasti kehittämään toimintaa.

Asiakkaiden kanssa tehdään kahdenlaisia ylläpitosopimuksia. Toisessa luvataan, että huoltoteknikko on asiakkaalla tietyn ajan päästä huoltokutsusta ja toisessa laite on toimintakunnossa tietyssä ajassa. Ylläpito-osasto raportoi asiakkaille, miten sovituissa huoltoajoissa on pysytty. Näiden avulla seurataan muun muassa kuinka nopeasti huoltoteknikko on asiakkaalla ja kuinka kauan on kestänyt laitteen toimintakuntoon saaminen. Raportit mahdollistavat epäkohtien löytämisen ja niihin puuttumisen. Ne helpottavat myös osoittamaan asiakkaalle palvelun laadukkuus.

Pikatoimituksissa, joiden tilaus-toimitusprosessi on esitetty kuvassa 17, sopiva odotusaika asiakkaalle on 30 - 45 minuuttia. Pikatoimitusten onnistuminen tilausten teon, varaston ja kuljetuksen välillä on erittäin kriittistä. Kaikkien osapuolten on tiedettävä, mitä tehdä ja millä aikataululla.

Kuljettajan on myös muistettava soittaa vastaanottajalle ennen saapumista kohteeseen. Soittamalla asiakkaalle ennen toimitusta parannetaan asiakaspalvelua huomattavasti. Asiakas arvostaa tietoa, milloin toimitus on tulossa ja osaa varautua siihen. Muut toimitukset huoltoteknikoille eivät ole niin kriittisiä kuin pikatoimitukset, koska näillä täydennetään autojen varastoja.



Kuva 17. Varaosien pikatoimitukset pääkaupunkiseudulla

Poikkeustapauksiin reagoiminen on asiakaspalvelun kannalta erittäin tärkeää. "Asiakas ei välttämättä ole hirveän iloinen siitä, että koneen huolto viivästyy, mutta on kuitenkin tyytyväinen, että hänelle ilmoitetaan kuinka pitkä viivästyminen mahdollisesti on". Yllättävät sairastumiset voivat hidastaa tilapäisesti tilausten keräilyä, mutta yhteistyökumppanin kanssa on sovittava, miten näissä tapauksissa toimitaan. Tuotanto ei saa tällaisissakaan tapauksissa pysähtyä, joten varamiesjärjestelmän merkitys korostuu. Yhtenä kehityskohteenä löydettiin myyjäsidonnaisuuden vähentäminen. Nyt kaikki asiat hoidetaan ensin myyjän kautta.

Ehdotuksena tuotiin, että jos toimintaa muutettaisiin siten, että ”poikkeuksesta ilmoittaa se joka sen huomaa”. Tarpeelliseksi nähtiin myös ”asiakaspalvelumittarin käyttöönottoaminen jokaisella työntekijällä”.

Tilausten seurantaan liittyen löydettiin kehityskohde. Tuotannonohjausjärjestelmäkoulutusta on lisättävä henkilöstön keskuudessa ja kerrottava, miten tilauksia voidaan seurata. Pyritään kouluttamaan työntekijät kokonaisuuden hallintaan, jossa kaikki työntekijät ymmärtävät koko toimitusketjun ja mitä se tarkoittaa tuotannonohjausjärjestelmässä. Tämän avulla vähennetään työtä toimitusten tilan selvittämiseksi ja henkilösidonaisuutta.

Ympäristönäkökulmat tiedostetaan asiakkaiden keskuudessa, mutta niillä ei vielä ole suurta merkitystä tavaran toimittajaa valittaessa. Muutamissa julkishallinnon hankinnoissa sopimusneuvotteluiden aloittamisen edellytyksenä on ollut ympäristösertifikaatti. Asiakkaille merkitsevä tekijä on edelleen kuljetuspalvelun hinta ja ympäristöasioilla voidaan erottua muista kilpailijoista, jos tarjoukset ovat hinnaltaan tasavertaiset. Kohdeyhteyden ympäristötoimintaa ohjaa enemmän koko Canonin tavoite saavuttaa omassa toiminnassaan 100 prosentin kierrätettävyys. Haasteena tässä tavoitteessa on alihankkijoiden ja kumppaneiden liittäminen yhteiseen tavoitteeseen. Kuljetusliikkeitä tämä tarkoittaa, että heidän on pystyttävä kehittämään toimintaansa siten, että kohdeyhteyden asettamat ympäristötavoitteet täytetään. Kuljetusliikkeiden toiminta muuttuu muutenkin eli tällä hetkellä kierrätysvälineitä on toimitettu tietyn kuljetuspalvelun tarjoajan tiloihin ympäri pääkaupunkiseutua. Näihin tiloihin huoltoteknikot voivat viedä asiakkailta palautuneet värikasetit, pahvilaatit, muovit ja styroksit.

5 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Kuljetusten kilpailuttaminen

Tutkimuksessa luodaan toimintamalli helpottamaan kuljetusten kilpailuttamista. Kohdeyrityksessä kuljetusliikkeiden kilpailuttamisella pyritään minimoimaan kuljetuskustannusten nousu ja varmistamaan haluttu toimitusten laadun taso. Kilpailutusta tehdään myös silloin kun liiketoiminta tai asiakasvaatimukset muuttuvat: tarvitaan nopeampia toimituksia, toimitukseen sisältyy lisäpalvelua tai tarvitaan toimituksia uusille paikkakunnille. Hinta on edelleen merkitsevä tekijä kuljetusliikettä valittaessa, mutta Grönroosin (1990) määrittelemillä palvelun laadun elementeillä on vaikutusta valintaan. Kuljetusalalla oleva kova kilpailu pakottaa kuljetusliikkeitä etsimään uusia kustannussäästöjä. Yrittäjille maksettavista korvauksista ei enää voida tinkiä, joten erikoistumisesta on tullut monelle kuljetusliikkeelle elinehto.

Suomessa on vähän liikevaihdollisesti isoja kuljetusliikkeitä, joiden palvelutarjonta on riittävä kohdeyritykselle. Nykyisin kuljetusyritykset toteuttavat palvelustrategiaa, mutta yritykset jotka hankkivat valtakunnallisia kuljetuspalveluita joutuvat valitsemaan yhteistyökumppanin muutaman ison joukosta. Palvelustrategiaa voidaan toteuttaa kuljetusyrityksissä monella tavalla, mutta kuljetuskapasiteetin pienuus ei mahdollista suurten volyymien hallitsemista. Kohdeyrityksen toimituksista 70 prosenttia ovat normaalia kuormalava- tai pakettijakelua. Loput 30 prosenttia toimituksista sisältävät lisäpalvelua: tarvikkeiden jakelua toimistojen eri kerroksiin tai monitoimilaitteiden asennusta ja käytön neuvontaa asiakkaalle.

5.1.1 Asiakkaan aikaisemmat kokemukset

Grönroos (1990) tuo kirjassaan esille, miten asiakkaan odotuksiin vaikutetaan. Nämä vaikutuskanavat eivät toimi kohdeyrityksessä niin kuin kirjassa on esitetty. Nämä toimivat silloin, kun asiakas on hankkimassa kuljetuspalveluita ensimmäistä kertaa tai sellaiselta kuljetusliikkeeltä jota hän

ei vielä tunne. Kohdeyrityksessä kuljetuspalveluita on hankittu eri liikkeiltä usean vuoden ajan, joten heidän tapansa toimia tunnetaan.

Tällaisessa tapauksessa markkinointiviestinnällä voidaan ainoastaan tiedottaa muuttuneista asioista. Yrityskuva on muodostunut jo usean vuoden kokemuksen perusteella ja tällöin yrityskuvaan voidaan vaikuttaa ainoastaan omalla toiminnalla. Neuvottelut kuljetusliikkeen kanssa on hyvin sidottuja yhteyshenkilöön, joka yleensä on myyjä. Hän voi vahvistaa tai heikentää yrityksen mainetta. Jos kuljetuspalveluiden tarjoajien toiminta tunnetaan ennestään, epävirallisilla informaatiokanavilla ei ole suurta merkitystä. Jos yritys on päättänyt hankkia kuljetuspalvelut kokonaan uudelta kuljetusliikkeeltä, silloin toimioden välisellä kommunikoinnilla, markkinointiviestinnällä ja yrityskuvalla on merkitystä. Hankkija luo näiden avulla odotukset yritystä kohtaan. Kohdeyrityksessä on kahdenlaisia kuljetuspalveluiden hankkijoita: myyjäsidonnaisia sekä yrityssidonnaisia.

Kuljetusliikkeen valinnan jälkeen toiminnan taso arvioidaan vastaanottavuuden, epäselvien tapausten selvittämisen, pätevyyden ja turvallisuuden kautta. Vastaanottavuutta arvioidaan esimerkiksi kuljetusliikkeen asiakaspalvelun toiminnan tehokkuuden kautta: kuinka nopeasti ja miten asiakas tavoittaa oikean henkilön organisaatiossa ja miten asiakkaaseen reagoidaan. Epäselvien tilanteiden selvittäminen eli negatiivisen kokemuksen elvyttäminen vaatii ammattitaitoa, koska virhe on jo tapahtunut. Se miten asiakas kokee sen, vaikuttaa miten hänen ongelmansa selvitetään. Kuljetusliikkeen pätevyys ilmenee toimiston henkilökunnan sekä kuljettajien ammattitaitona.

Kuljettajat ovat asiakaspalvelutehtävissä ja heidän on käytäydyttävä sen mukaisesti. Heidän on oltava kohteliaita ja pyrittävä kokoajan löytämään ratkaisu asiakkaan ongelmiin. Yksi tärkeimmistä kriteereistä on myös turvallisuus. Asiakas voi tutkia kuljetusliikkeen taloudellisen tilanteen ja sen pohjalta tehdä valinnan hankkia palvelut riskittömästä yrityksestä johon hän voi luottaa ja rakentaa yhteistyötä pitkällä tähtäimellä.

5.1.2 Asiakkaan kokema laatu

Kuljetuspalveluiden laadun kuvaamisessa voidaan hyödyntää Grönroosin mallia ja jakaa se tekniseen ja funktionaaliseen laatuun. Kuljetus itsessään ei ole teknistä, mutta sen voidaan laadun näkökulmasta olettaa olevan. Kohdeyrityksellä on kuljetustarpeita, jotka ovat muodostuneet asiakkaiden vaatimuksista. Teknisellä laadulla kuljetusliike pyrkii tyydyttämään asiakkaan tarpeet, joka tässä tapauksessa on kuljetus. Kohdeyritys etsii ratkaisut jotka liittyvät toimitusaikoihin, valtakunnalliseen jakeluun sekä lisäpalveluun. Tämän onnistumista hankkija pystyy arvioimaan ja vertaamaan hyvin eri kuljetusliikkeiden välillä.

Tekninen laatu merkitsee paljon ja siihen panostetaan, onhan se ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Yhtä tärkeää on kuitenkin funktionaalinen laatu, johon kuljetusliikkeissä ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Funktionaalinen laatu on sitä, miten lupaukset lunastetaan. Siihen kuuluvat muun muassa toimitusvarmuus, reklamaatioiden käsittely, laskutus, asiakaspalvelu ja toimitusten seuranta. Funktionaalinen laatu korostuu mitä enemmän asiakas tuntee kuljetusyritystä, sen prosesseja ja toimintatapoja.

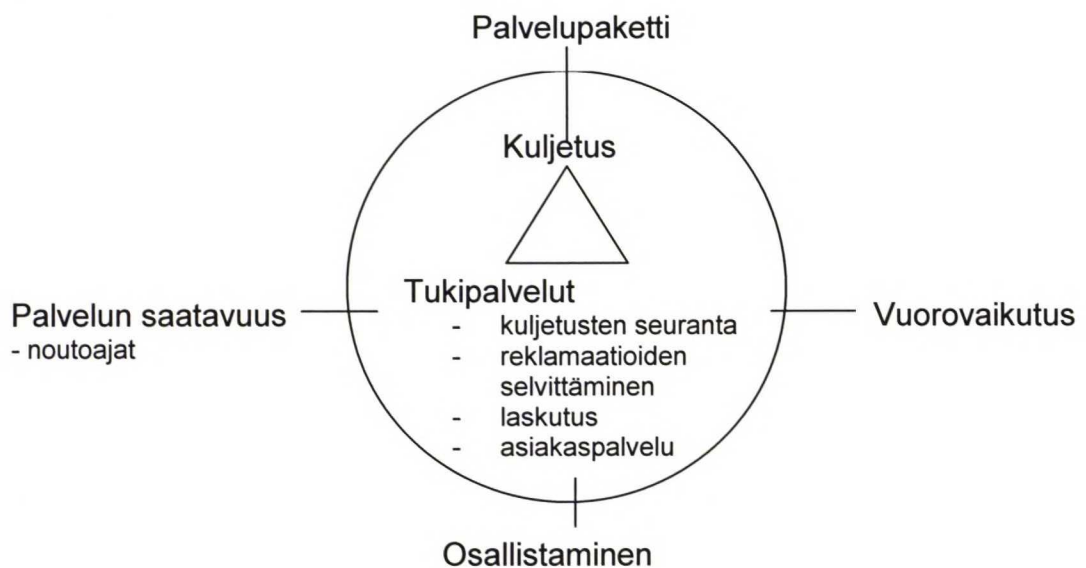
Kohdeyrityksen asiakkaat näkevät tilaus-toimitusprosessista ne osat jotka myyjä hänelle kertoo. Ne tarkoittavat yleensä tilauksen teon helppoutta, toimitusajasta sopimista ja tilauksen toimitusta. Asiakas ei välttämättä halua tilaus-toimitusprosessin olevan läpinäkyvää, vaan hän haluaa osallistua siihen jollakin tavalla ja päästä vaikuttamaan esimerkiksi toimitusaikoihin. Asiakkaalle on tärkeää, että toimitus tapahtuu sopimuksen mukaisesti. Harvoissa tilanteissa toimituksen nopeus on tärkein kriteeri. Tärkeää kuitenkin on, että onnistumista on pystyttävä mittaamaan kohdeyrityksen toimesta.

Harvat asiakkaat reklamoivat toimituksista, mutta voivat tarvittaessa yllättävän helposti vaihtaa tavarantoimittajaa. Toimitusaikoihin liittyvän halutun ja riittävän laadun välillä oleva toleranssivyöhyke on hyvin pieni.

Toimituksen on jaeltava sovitun aikataulun mukaisesti. Toimitusvarmuuden tavoitetaso on yleisesti 96 prosenttia. Se kertoo myös toleranssivyöhykkeen pienuudesta. Toleranssivyöhyke saattaa kuitenkin olla erilainen eri asiakkailta. Kuljetusalalla on tärkeää, että laatu on sovitun mukaista. Alilaatu aiheuttaa asiakastyytymättömyyttä. Ylilaatuun totutaan liian nopeasti ja siitä tulee helposti oletusarvo.

5.1.3 Palvelupaketti

Grönroos (1990) kertoo kirjassaan palvelupaketista kuvassa 18, jolla yritykset standardoivat palveluitaan. Myös kuljetusliikkeet ovat ottaneet tämän käyttöönsä.



Kuva 18. Kuljetusliikkeen palvelupaketti

Kuljetusliikkeet ovat luoneet erilaisia palveluita, jotka pohjautuvat ydinpalvelulle eli kuljettamiselle. Standardoidut palvelut ovat ydinpalvelun alapalveluita, jotka monesti pohjautuvat toimitusaikoihin liittyvään asiakaslupaukseen, esimerkiksi illalla noudetaan tilaus asiakkaalta ja toimitus jaellaan seuraavana päivänä kello 10 mennessä. Kohdeyrittäjällä on sovitut noutoajat keskusvarastolta joka päivä. Grönroos kertoo, että palvelupaketilla on ylläpitopalveluita, kuten tilauksen teon helppous. Kohdeyrittäjällä tämä ei

ole näin, koska kuljetustilauksia ei tehdä erikseen, vaan on sovitut noutoajat. Tässä tapauksessa on ainoastaan tukipalveluita. Näitä ovat muun muassa nopea reklamaatioiden selvittäminen, internetiä hyödyntävä toimitusten seurantasivu, laskutus ja hyvin toimiva asiakaspalvelu. Horovitz toi esille, että yrityksen luovat uusia palveluita teleliikenteen avulla. Kuljetusliikkeet pyrkivät tehokkaampaan taloudelliseen toimintaan teleliikenteen avulla: laskutus nopeutuu, tiedon tuottaminen ja epäselvien tapausten selvittäminen tehostuu.

Standardoidut palvelut ovat tehokkaita, mutta alttiita häiriöille. Prosessi toimii hyvin, kunnes tulee häiriötekijä, jotka voidaan jakaa kuljetuspalveluita hankkivan yrityksen ja kuljetusliikkeen virheisiin. Virheet ja puutteet toimitusosoitteessa, toimitustavassa, toimitusehdoissa ja kuljetusohjeissa ovat hankkivan yrityksen aiheuttamia virheitä. Kuljetusliikkeen virheitä ovat käsittelyvirheet, kuljetusvirheet ja palveluvirheet. Häiriötekijöiden vaikutukset muuhun virtaan on huomioitava kilpailuttamistilanteessa sekä miten näihin on varauduttu. Virhe tilaus-toimitusprosessissa vaikuttaa aina asiakaslupaukseen negatiivisesti.

5.2 Balanced scorecardin hyödyntäminen

Balanced scorecardia voidaan hyödyntää kuljetusten kilpailuttamisessa eri näkökulmien avulla. Mittarit jaetaan kahteen ryhmään: kuljetusliikkeen sekä kuljetuspalveluita hankkivan yrityksen tuottamiin. Kohdeyrityksessä on johtamisjärjestelmänä käytössä balanced scorecard. Omistajanäkökulmaa mitataan taloudellisten tunnuslukujen avulla.

Logistiikan mittareilla seurataan kustannusten kehitystä. Logistiikka pystyy vaikuttamaan kustannusten kautta liikevoittoon, mutta ei liikevaihtoon. Tämän kautta kuljetusten kilpailuttamisella haetaan kustannussäästöjä tai kustannusten nousun minimointia. Asiakasnäkökulmaa mitataan asiakasuskollisuuden ja brandin kehityksen kautta. Logistiikan mittarit ovat asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset, keräilyvirheprosentti sekä

inventointiero. Asiakastyytyväisyystutkimuksen perusteella saadaan tietoa toimitusten onnistumisesta vain niiltä asiakkailta jotka kyselyyn vastaavat. Keräilyvirheprosentilla ja inventointierolla mitataan oman toiminnan tasoa, joka vaikuttaa myös asiakastyytyväisyyteen. Kuljetusten kilpailuttamisella ja toiminnan kehittämisellä voidaan vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, mutta ei muihin mittareihin. Prosessi- ja henkilöstönäkökulmiin ei kuljetusten kilpailuttamisella pystytä vaikuttamaan.

5.2.1 Tarjouspyyntöön valittavat mittarit

Omistajat	Prosessit
<ul style="list-style-type: none"> - liikevaihto - tilikauden tulos - markkinaosuus 	<ul style="list-style-type: none"> - lähetysten seuranta k/e - prosessikuvaukset <ul style="list-style-type: none"> - reklamaatioiden käsittely - epäkohtiin puuttuminen - edi -yhteys
Henkilöstö	Asiakkaat
<ul style="list-style-type: none"> - asiakaspalvelukoulutus <ul style="list-style-type: none"> - määrät vuodessa - oman henkilöstön osallistumisprosentti - alihankkijoiden osallistumisprosentti 	<ul style="list-style-type: none"> - toimitusvarmuus - maksetut sanktiot - asiakastyytyväisyystutkimus k/e

Kuva 19. Balanced scorecardiin valittavat mittarit

Omistajat

Omistajanäkökulman mittarit on esitetty kuvassa 19. Kuljetusliikkeen omistajanäkökulmaa mitataan ainoastaan kannattavuuden tunnusluvuilla. Ne kertovat kohdeyritykselle riittävästi kuljetusliikkeen taloudellisesta tilanteesta ja markkina-asemasta. Markkinaosuus kertoo kuljetusyrityksen toimitusvarmuudesta ja luottamuksesta yritystä kohtaan. Toiminnan

laajentuminen voidaan selvittää tutkimalla markkinaosuuden kehitystä, esimerkiksi viimeisen viiden vuoden aikana. Taloudellisesta tilanteesta kertoo yrityksen liikevaihto sekä tilikauden tulos.

Rahoituksen ja tuottavuuden mittarit ovat kuljetusliikkeen oman toiminnan tunnuslukuja, jotka eivät kuulu tähän näkökulmaan. Niiden avulla seurataan kuljetusliikkeen omaa toimintaa. Valituilla mittareilla tutkitaan yrityksen tilaa ainoastaan kuljetusten kilpailuttamistilanteessa. Nämä eivät ole systemaattisen analysoinnin kohteena. Näiden avulla haetaan eroa muihin kuljetusliikkeisiin.

Prosessit

Prosessimittarit on esitetty kuvassa 19. Ne voivat olla tunnuslukuja, prosessikuvauksia sekä kyllä- tai ei- mittareita. Prosessinäkökulman avulla selvitetään, miten toimitaan tietyissä poikkeustilanteissa: miten epäkohtiin puututaan, miten tietoa kerätään ja miten sitä analysoidaan. Mitattavia asioita ovat ympäristöasioihin liittyvät tunnusluvut: materiaalin kierrätettävyyssaste ja kuljetusten päästöjen muutos. Kuljetusten seurantaan liittyvät mittarit voivat olla kyllä tai ei mittareita, jolloin vastaukseksi riittää, että lähetysten seuranta onnistuu internetissä ja toimiakseen vaatii edi -yhteyden rakentamisen. Edi -yhteyden rakentamista varten on otettava kantaa, miten kustannukset jaetaan kuljetusliikkeen sekä kohdeyrityksen välillä.

Toiminnan kuvaamisella haetaan vastaus, miten epäkohdat havaitaan ja miten toimintaa kehitetään niiden avulla. Haettavat tiedot ovat seuraavat:

- miten tietoa kerätään koko toimitusprosessista?
- mitä mittareita käytetään?
- miten kerättyä tietoa analysoidaan?
- miten se hyödynnetään toiminnan kehittämisessä?

Henkilöstö

Henkilöstönäkökulman mittarit on esitetty kuvassa 19. Asiakastyytyväisyyden kannalta on erityisen tärkeää selvittää, miten ja kuinka usein kuljettajia koulutetaan asiakaspalvelutilanteisiin. Monilla kuljetusliikkeillä on useita alihankkijoita, joten on myös selvitettävä, miten varmistetaan kaikkien kuljettajien palveluالتتius. Kuljettajat ovat näkyvä osa asiakkaalle koko tilaus-toimitusprosessissa. Asiakas odottaa kuljettajalta kohteliaisuutta, avuliaisuutta sekä odotusten lunastamista. Kohdeyrityksen haastatteluista selvisi, että asiakas näkee tilaus-toimitusprosessista ne kohdat, jotka hänelle kerrotaan. Kuitenkin kohdeyritys on valinnut kuljetusliikkeen, joka jakelee asiakastilaukset ja on osa asiakaslupausten lunastamista. Epäonnistuneet toimitukset vaikuttavat aina asiakastyytyväisyyteen.

Asiakkaat

Asiakasnäkökulman mittarit on kuvattu kuvassa 19. Paras asiakasnäkökulman mittari on toimitusvarmuus. Kuljetusliike on asettanut tavoitetason, johon se pyrkii. Yleisesti se on 96 prosenttia. Taloudellisten sanktioiden seuraaminen on myös oleellista. Niiden avulla nähdään sanktioiden määrät sekä minkä takia niitä on jouduttu maksamaan. Uutena mittarina otetaan käyttöön asiakastyytyväisyyskyselyt sekä niiden tulosten seuranta ja analysointi.

5.3 Kuljetusten palvelun laadun hallinta ja johtaminen

5.3.1 Yhteistyön aloittaminen

Yhteistyö aloitetaan tekemällä lista yhteyshenkilöistä yhteystietoineen. Sen jälkeen tutustutaan yhteyshenkilöihin, toimintaan ja toiminnassa mukana oleviin ihmisiin. On huomattavasti helpompaa kommunikoida puhelimitse sekä sähköpostin välityksellä ihmisten kanssa, jotka on tavannut. Tutustumisella luodaan molemmin puoleinen ymmärrys liiketoiminnasta ja yrityskulttuurista sekä sitoudutaan sovittuihin asioihin.

5.3.2 Kohdeyrityksen tuottamat mittarit

On tärkeää, että kohdeyrityksessä luodaan tunnuslukuja, joita voidaan mitata myös oman toiminnan kautta. Kuljetusliikkeen ja kohdeyrityksen tuottamien mittareiden avulla saadaan tuotettua tietoa kahdesta eri yritys näkökulmasta ja vertailtua niitä keskenään. Omistajanäkökulman mittareiksi otetaan kuljetuskustannusten seuranta sekä myös niiden vertaaminen liikevaihtoon.

Kuljetusten hintaan vaikuttavat volyymit, joten ne on määriteltävä sekä eriteltävä halutun palvelun mukaan. Kustannuksia pitää myös seurata, mutta yhtä tärkeää niitä on seurata muuttuneeseen toimintaan. Kuljetusliikkeen ja kohdeyrityksen logistiikan omistajanäkökulman mittarit eivät tue toisiaan, mutta tukevat molempien yritysten asettamia tavoitteita. Kohdeyrityksen on mitattava myös tilaustoimitusprosessin läpimenoaikoja, löydettävä pullon kaulat ja tehostettava toimintaa myös tätä kautta. Asiakasreklamaatioiden tavoiteajat on asetettava molemmille osapuolille sekä sen toteutumista on seurattava. Tuotepalautusten avulla voidaan todeta kohdeyrityksen toiminnassa olevat virheet tai kuljetusliikkeen aiheuttamat vauriot.

Haastatteluissa ilmeni ylläpidolle asetetut tavoitteet monitoimilaitteiden kunnostamisesta eli on syytä seurata asiakaskohtaisesti huoltoaikoja ja sen avulla löytää mahdollisia kehityskohteita.

Henkilöstönäkökulman mittareina ovat henkilöstölle annettujen tilaustoimitusprosessiin liittyvien koulutusten määrä. Osalle yrittäjistä annetaan koulutusta kohdeyrityksen toimesta. Koulutukselle asetetaan tavoitemäärät ja seurataan niiden toteutumista. Asiakasreklamaatioista saadaan arvokasta tietoa toiminnan tasosta. Myös asiakastyytyväisyyskyselyissä on hyvä tutkia toimituksiin liittyviä asioita.

5.3.3 Toiminnan kehittäminen

Tutustumisen jälkeen mietitään yhdessä, mitkä balanced scorecard- mittarit otetaan käyttöön toiminnan tason mittaamisessa. Osaa on hyödynnetty jo

kuljetusliikettä valittaessa, mutta niistä kaikista ei ole hyötyä toiminnan mittaamisessa ja kehittämisen seuraamisessa. Valitaan myös ohjausryhmä joka kokoontuu säännöllisesti tai kutsutaan koolle tarvittaessa. Siihen kuuluvat sekä kohdeyrityksen, että kuljetusliikkeen avainhenkilöt. Toiminnan kehittämisvaihe on siinä mielessä kriittinen, että tällöin mahdolliset epäkohdat on havaittava riittävän nopeasti ja ne on korjattava ennen kuin se vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen.

Molempien osapuolten on tehtävä jatkuvaa kirjaamista epäkohdista, joko Grönroosin eroanalyysiä tai Horovitzin mallia hyödyntämällä. Tulokset on kirjattava ja luokiteltava. Yhdessä mietitään mitä laatutyökaluja hyödynnetään ja miten tutkimusta tehdään. Analysointi tehdään yhdessä määritellyissä kokouksissa. Suurimmat ongelmat nostetaan esiin ja mietitään korjaavat toimenpiteet. Toiminnan tason mittaamisen tulokset ja korjaavat toimenpiteet esitellään ohjausryhmän kokouksissa.

Yleisesti mittaaminen on historiatiedon perusteella tehtyjä analyysejä. Kuljetustoiminnassa on pystyttävä myös ennakoimaan tilanteita tai puututtava epäkohtiin mahdollisimman nopeasti. Liian hitaat korjaavat toimenpiteet aiheuttavat asiakastyytymättömyyttä.

5.4 Yhteenveto

Balanced scorecardiin valituista mittareista saadaan hyvä malli kuljetusten tarjouspyynnön rungoksi. Toiminnan kehittämistä ja yhteistyön tiivistämistä varten tarvitaan muitakin toimintatapoja, mutta seuranta on pidettävä mahdollisimman yksinkertaisena. Liian monimutkainen järjestelmä on kallista ylläpitää ja monesti myös joustamaton. Valittuihin mittareihin ei pidä myöskään luottaa sokeasti, vaan toiminnan kehittyessä mittareita on analysoitava ja mietittävä korvaavia tilalle.

Balanced scorecard on tehty strategian toteuttamista varten, jolloin tehdyt muutokset näkyvät hiljalleen. Mittareiden valinnalla ja mittaamistiheydellä

voidaan kuitenkin vaikuttaa reagoinnin nopeuteen. Osa mittareista ohjaa toiminnan tehostamiseen ja virheiden vähentämiseen. Pitkällä tähtäimellä tämä tuo toimituksiin varmuutta. Lyhyen tähtäimen mittareita on otettava myös mukaan. Niiden avulla pystytään nopeasti havaitsemaan toiminnan muutos ja mahdollisimman nopeasti reagoimaan siihen, että asiakastytyväisyys pysyy ennallaan. Valitut mittarit ohjaavat haluttuun suuntaan, mutta näiden lisäksi on vielä mietittävä miten muuten toimintaa kehitetään.

Kuljetusten hinta on erittäin määräävä tekijä kuljetusliikettä valittaessa. Markkinahinta pakottaa kuljetusyriityksiä miettimään toiminnan tehostamista sekä kustannusten alentamista. Kuljetusalalla laadun parantaminen ei välttämättä aiheuta lisää kassavirtaa. Laadukas toiminta on nykyisin kuljetusliikkeiden elinehto ja se on tehtävä markkinahinnalla. Monet kuljetusliikkeet ovat erikoistuneet tiettyihin kuljetuksiin, jolloin he pystyvät hinnoittelemaan palvelunsa kilpailukykyisemmin. Kohdeyritys ei kuitenkaan hanki tällaisia palveluita.

Tulevaisuudessa toimitusajat lyhenevät entisestään, toimitusvarmuus ja kuljettajien palvelualltius korostuvat myös. Vaikka kuljetusliikkeet ovat pystyneet standardoimaan kuljetuksia, asiakaskohtaiset palvelutarpeet lisääntyvät. Kilpailutustilanteessa tutkitaan myös kuljetusorganisaation joustavuutta kohdeyriityksen logistiikan tarpeiden tyydyttämiseksi.

Jatkotutkimuksissa voitaisiin syventyä paremmin proaktiivisiin mittareihin ja tutkia laajemmin toiminnan pohjalta toteutettavaa seurantaa ja toiminnan kehitystä. Toisena jatkotutkimuksen aiheena voisi olla tilaus-toimitusprosessin kehittäminen kaikkien siihen osallistuvien sidosryhmien osalta.

6 YHTEENVETO

Canon Oy:llä ei ole omaa kuljetusta Suomen tuote- ja varaosatoimituksiin, joten kaikki kuljetuspalvelut hankitaan ulkopuolisilta kuljetusliikkeiltä ja –yrittäjiltä. Haasteina kuljetuksissa ovat kustannusten hallinta, määritellyn palvelutason ylläpitäminen, luotettavan yhteistyön aikaan saaminen ja toiminnan kehittäminen.

Kuljetusliikkeet tarjoavat asiakkailleen erilaisia palveluita, joiden onnistumista voidaan seurata palvelun laadukkuuden avulla. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään mitä on palvelun laatu, miten asiakas sen kokee sekä miksi palvelun laadun hallinta on tärkeää ja mitä työkaluja sitä varten on olemassa. Teoriaosuudessa käsitellään myös palvelun laadun johtamisen kehittämisprosesseja eri mallien avulla.

Opinnäytetyön avulla haettiin vastausta tutkimuskysymykseen voidaanko balanced scorecardin tulokortilla luoda kuljetusliikkeiden kilpailuttamista varten toimintamalli, jonka avulla valitaan yhteistyökumppani sekä varmistetaan toiminnan jatkuvuus. Teoriaosuudessa tuotiin esille balanced scorecardiin liittyvät näkökulmat ja miten niitä voidaan mitata ja tavoitteita seurata. Tässä osassa huomioitiin myös logistiikkaan liittyviä mittareita. Avustavina tutkimuskysymyksinä olivat ohjaako kuljetusten hinta liikaa tarjouskilpailua, mitä ongelmia on nykyisten kuljetusliikkeiden kanssa ja miten kohdeorganisaation asiakastarpeet muuttuvat.

Tämän opinnäytetyö on eksploratiivinen tutkimus, jossa tutkimusaineisto kerättiin havainnoinnin sekä strukturoitujen haastatteluiden avulla. Haastateltavia oli kaksi ja he edustivat myynti- sekä ylläpito-organisaatioita. Heidän avullaan tutkimukseen saatiin riittävästi tietoa sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeista nyt ja tulevaisuudessa. Havainnointi toteutettiin hyödyntämällä jo olemassa olevia raportteja, tiedon keräysjärjestelmiä, keskustelemalla ihmisten kanssa sekä tarkkailemalla ympäristöä. Näiden

perusteella havainnot ja haastatteluista saatu tieto kirjattiin tutkimuksen tuloksiksi.

Kuljetusliikkeet toteuttavat palvelustrategiaa ja ovat standardoineet palveluitaan erilaisten palvelupakettien avulla. Kuljetusten hinta ei nykyään ole enää kilpailukeino, koska olemassa on markkinahinta. Tämän takia kuljetusliikkeet ovat pakotettuja luomaan uusia tapoja erottua kilpailijoista. Pelkkä tekninen laatu ei enää riitä, vaan eroa kilpailijoihin haetaan funktionaalisen laadun kautta.

Balanced scorecardia voidaan hyödyntää kuljetusliikettä valittaessa. Toimintamalli on luotava siten, että valintavaiheessa erot haetaan kuljetusliikkeiden mittareiden perusteella, jotka kohdeyritys on valinnut. Toiminnan kehittämisvaiheessa mittausta tehdään kohdeyrityksen oman toiminnan mittaamisen kautta sekä kuljetusliikkeen mittareiden avulla. Balanced scorecard mahdollistaa kokonaisvaltaisen toiminnan kehittämisen. Tässäkin on varmistuttava siitä, että balanced scorecard on linjassa yrityksen ja yksikön tavoitteiden kanssa. Mittarit on valittava siten, että ne tukevat yrityksen tavoitteita, mutta niiden avulla on pystyttävä tekemään lyhyen ajan mittausta, joiden avulla pyritään ennakoimaan tapahtumia. Asiakastyytyväisyys kärsii, jos epäonnistutaan.

Kohdeyritys on mukana yhteispohjoismaisessa kuljetusliikkeiden kilpailuttamisessa. Opinnäytetyötä hyödynnetään runkona tarjouspyynnön tekemisessä sekä myöhemmin toiminnan kehittämisessä. Tulevaisuudessa toimintamallia hyödynnetään myös uusissa kilpailutustilanteissa. Luotua mallia voidaan hyödyntää myös muissakin yrityksissä, jotka hankkivat kuljetuspalveluita ulkopuolisilta yrittäjiltä ja kuljetusliikkeiltä alasta riippumatta.

7 LÄHTEET

Arveson (1998) What is the Balanced Scorecard?,
URL:<http://balancedscorecard.org/basic/bsc1.html>

ASQ (2005) Seven basic quality tools, URL: <http://www.asq.org/learn-about-quality/seven-basic-quality-tools/overview/overview.html>

Bowersox (1986) Logistical management, USA: Macmillan Publishing Company

Chrysler, Ford and General motors (1998) Measurement system analysis

Clark (1998) Success through quality, USA: ASQ

Cram (2004) Balancing Scorecard with Reality, URL:
http://www.cio.com/archive/110104/hs_agenda.html

Czinkota, Ronkainen (1990) International marketing, second edition, USA: Dryden Press

Godenhjelm (2005) Julkisten palvelujen laadun haastava arviointi ja mittaaminen, URL: http://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/surlab2_2005.pdf

Grönroos (1990) Service management and marketing, Canada: Lexington book

Haapanen (1990) Logistiikka, Espoo: Ekondata Oy

Haapanen (1993) Yritysjohdon logistiikka, Espoo: Karisto

Hayes (1997) Measuring customer satisfaction, USA: ASQ quality press

Heino (2005) Laatu- ja ympäristöperiaattemme, URL:
<http://www.heinontukku.fi/periaattemme.htm>

Hokkanen (2002) Palvelun laatu ratkaisi valinnan, Espoo: Elma

Hoover jr (2001) Managing the demand-supply chain, Canada: John Wiley & Sons, inc.

Horovitz (1992) Kohti nollavirhettä palvelun laadussa, Helsinki: Rastor

Hyvönen (2005) Yrityksen talouden analyysi, URL:
<http://www.uta.fi/~yytihy/opetus/RaPe/talanal1.pdf>

Hölttä (1997) Muutosvoimana laatujohtaminen, Helsinki: Edita

Ihantola (1998) Yrityksen kirjanpito, 8. uudistettu painos, Helsinki: Edita

International management (2005) Balanced scorecard, URL:
<http://www.imtc3.com/Balanced-Scorecard.cfm>

Joronen (1998) Laatujohtaminen on jatkuvaa parantamista – kaikessa, URL:
http://www.suomi.net/yrittajapaivat/puheet_joronen.htm

Juvonen (2003) Voitto kotiin – ei kilpailijalle!, Helsinki: Talentum

Kaplan (1996) The balanced scorecard, USA:

Karjalainen (1994) Tilastomatematiikka, Jyväskylä: Gummerus

Kirjavainen (2000) Strategisen osaamisen johtaminen, Helsinki: Edita

Laatuakatemia (2005) TQM, total quality management – laaja-alainen laatujohtaminen, URL: <http://www.kotiposti.net/tuurala/TQM.htm>

Lecklin (1999) Laatu yrityksen menestystekijänä, Helsinki: Kauppakaari

Lillrank (1998) Laatuajattelu, Helsinki: Otava

Linnanen (1997) Ympäristöosaaminen, Espoo

Marsh (1995) Laatutyökalut a:sta ö:hön, Helsinki: Rastor

Martikainen (1998) Rahoituksen perusteet, Helsinki: WSOY

Tiusanen (1998), Memory Jogger, Tampere: Tammer-Paino Oy

Naumann (1995) Customer satisfaction measurement, USA:ASQ

Normann (1991) Service management, Great Britain: Courien international ltd

Nupponen (2005) Hankintaosaamiseen kannattaa panostaa, Helsinki, Kuntatiimi

Nurmi (1999) Laatuapinen, Jyväskylä: Gummerus

Oakland (1993) Total quality management, Great Britain: MPG Books Ltd

Pesonen (2001) Yrityksen ympäristöjärjestelmän rakentaminen, Helsinki: Kauppakaari

Pohjonen (2005) Tasapainoitettumittaristo ja tasapainoinen onnistumisstrategia, URL:[http://www.virtuaaliyliopisto.fi/strategiapalvelu/tyokalupakki\(Pohjonen.html\)](http://www.virtuaaliyliopisto.fi/strategiapalvelu/tyokalupakki(Pohjonen.html))

Qualitas Fennica Oy (2005) Palveluorganisaatioiden toimintajärjestelmien piirteitä, URL: <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/organisaatiopiirteita.html>

Qualitas Fennica Oy (2005) Palveluorganisaation laatujärjestelmien erityispiirteitä, URL: <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/palvelu.html>

Qualitas Fennica Oy (2005) Palvelun laatu ulottuu arkipäivästä verkkokauppaan, URL: <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/verkkokauppa.html>

Qualitas Fennica Oy (2005) Asiakaskeskeisen palveluorganisaation hiominen, URL: <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/asiakaskeskeinenhiominen.html>

Qualitas Fennica Oy (2005) Tuotteista palvelusi - tiedät mitä myyt tai ostat, URL: <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/tuotteistapalvelusi.html>

Räsänen (1997) Kehittyvä liiketoiminta, PORVOO: WSOY

Sakki (1994) Logistinen materiaalin ohjaus, Espoo: MH-konsultit Oy

Sakki (1997) Logistinen prosessi, Espoo: Elc Finland Oy

Sartjärvi (1992) Logistiikka kilpailutekijänä, Keuruu: Otava

Ståhle (2000) Strateginen kumppanuus, Porvoo: WSOY

Wikipedia (2005) Maslow's hierarchy of needs, URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs

Liite 1 Haastatteluiden kysymykset

Haastatteluiden runko:

- Asiakas
 - asiakastyytyvyyden mittaaminen
 - mistä asiakas on valmis maksamaan
 - miten asiakasta kuunnellaan
 - miten asiakasvaatimukset muuttuvat tulevaisuudessa
- Tilaustoimitusprosessi
 - pitääkö tilaus-toimitusprosessin olla läpinäkyvä asiakkaalle
 - luotettavuus
 - toimitusaika
 - toimitusvarmuus
 - toimitusten täsmällisyys
 - tilausrytmi
 - miten prosessia valvotaan ja mitataan?
 - miten epäkohtiin puututaan ja millä aikataululla
 - poikkeamista raportointi
 - reklamaatioiden käsittely
 - prosessin kehittäminen
- Ympäristökysymykset
 - alihankkijoiden ympäristöstandardit
 - kierrätys
 - jätteentuotto
 - jätteiden kierrätettävyys
 - valvonta / raportointi

Liite 2 Ensimmäisen haastattelu muistio

Nykytilanne

- On kiinnitettävä enemmän huomiota koko tilaus-toimitusprosessin toimivuuteen
- pikatoimitukset toimivat hyvin, jos kerätään ajoissa. Sopiva odotusaika asiakkaalla on 30 – 45 minuuttia
- toimituksen autovarastoihin toimivat hyvin
- pikatoimituksissa kuljettaja ei ole ilmoittanut paketin saapumisesta asiakkaalle, jolloin huoltoteknikko on joutunut odottamaan liian kauan
- toimitustiheys palvelee hyvin tämän hetken tilannetta

Tulevaisuuden tilanne

- tiettyjen varaosien toimitukset Euroopan varastosta lisääntyvät.
 - iltapäivällä tehty tilaus pitää olla huoltoteknikolla seuraavana aamuna.
 - aamulla tehty tilaus on oltava huoltoteknikolla samana päivänä
- kaikki kierrätetään: asiakkaalla syntyvä jäte, alihankkijoilla ja muilla yhteistyökumppaneilla
- haasteina saada koko ketju kierrätyksen piiriin
- valtakunnallisten asiakkaiden parempi hallinta, että lupaukset lunastetaan

Raportointi

- odotusaika: seurataan kuinka kauan kestää, kun huoltokutsu on tullut kohdeyritykselle ja kun huoltoteknikko on asiakkaalla
- laite kunnossa: seurataan kuinka kauan kestää, kun huoltokutsu on tullut kohdeyritykselle ja kun monitoimilaite on taas toimintakunnossa

Poikkeamat toiminnassa

- aina ilmoitettava asiakkaalle, jotta hän pystyy varautumaan paremmin
- ilmoittaminen koskee kaikkia henkilöitä kohdeyrityksessä

Palvelu

- asiakkaat arvostavat, että heihin ollaan yhteydessä ennen toimitusta

Ympäristö

- tarjouspyynnöissä asiakkaat vaativat ympäristösertifikaattia

Liite 3 Toisen haastattelun muistio

Nykytilanne

- toimitusten aikatauluissa ongelmia
- asiakas näkee tilaustoimitusprosessista ne asiat, jotka hänelle kerrotaan: tilauksen tekeminen, toimitusajasta sopiminen, laitteen toimitus ja käyttöneuvonta
- hinta edelleen merkitsevä tekijä

Tulevaisuuden tilanne

- asiakas on tyytyväinen, kun pidetään mitä sovitaan
- tilausten seurannan kehittäminen

Poikkeamat toiminnassa

- aina ilmoitettava asiakkaalle. Kuka havaitsee, hän ilmoittaa

Palvelu

- jokaiselle työntekijälle asiakaspalvelumittari

Ympäristö

- tunnistetaan, mutta ei merkitystä
- isoimmille yrityksille enemmän merkitystä
- julkishallinnon tarjouspyynnöissä vaatimuksena ympäristösertifikaatti

